



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Viivi Tapaninen

Kriisiviestintä maineenhallinnan keinona

Tapaustutkimus vastuullisuuskriiseistä

Johtamisen akateeminen yksikkö
Kauppatieteiden pro gradu -tutkielma
Kasvuyrityksen johtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2021

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Viivi Tapaninen		
Tutkielman nimi:	Kriisiviestintä maineenhallinnan keinona : Tapaustutkimus vastuullisuuskriiseistä		
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri		
Oppiaine:	Kasvuyrityksen johtaminen		
Työn ohjaaja:	Anne Söderman		
Valmistumisvuosi:	2021	Sivumäärä:	109

TIIVISTELMÄ:

Yrityksien vastuullisuuteen on kiinnitetty viime vuosina yhä enemmän huomiota ja myös yritysten vastuullisuuteen liittyvät kohut ovat nousseet esille uutisoinnissa. Muun muassa Balmuir Oy sai vastuullisuussyytöksiä osakseen, kun kansalaisjärjestö Finnwatch julkaisi kirjoituksen epämääräisistä työoloista Intiassa, ja Marimekko Oyj:n toiminta aiheutti ihmetystä, kun yritys poisti sivuiltaan maininnan, että se ei käytä valmistuksessaan uiguurialueella tuotettua puuvillaa.

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena on selvittää monitapaustutkimuksen avulla, miten organisaatioissa toteutetaan vastuullista kriisiviestintää. Tavoitetta lähestytään vastaamalla kahteen tutkimuskysymykseen: miten yritykset ovat vastanneet vastuullisuuskohuun kriisiviestinnän keinoin ja miten vastuullisuus näkyy kriisiviestinnässä.

Tutkimusmenetelmänä toimii laadullinen tapaustutkimus. Kirjallisuuskatsaus on kaksiosainen, ensimmäisessä osassa paneudutaan yritysvastuuseen ja vastuullisuusviestintään sekä toisessa osassa maineenhallintaan ja kriisiviestintään. Empiirinen osuus koostuu viidestä kotimaisesta yritystapauksesta ja niiden ajankohtaisista, vuosien 2019–2021 välillä ilmenneistä, vastuullisuuskriiseistä. Tutkimuksen aineisto kerättiin kirjallisista dokumenteista sekä haastatteluista. Yrityksien kriisivasteita analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla, ja vertailun teoreettiseksi viitekehykseksi valittiin Tilanteenmukainen kriisiviestintäteoria (SCCT) sekä Organisaation uudistumisen teoria. Empiirisessä tutkimuksessa selvitettiin, minkälaisia strategioita tapausyrityksissä käytettiin.

Tutkimuksen tuloksissa selvisi, että kriiseissä käytettiin uudelleenrakentamisen strategiaa ja osoitettiin organisaation oppimista, minkä avulla toteutettiin vastuullista kriisiviestintää ja hallittiin maineuhkaa. Tapauksissa, joissa yrityksen suhtautuminen kriisiin oli väheksyvä, voidaan tutkimuksen perusteella todeta, että vastuullinen kriisinhallinta sekä kriisiviestintä oli puutteellista, ja yritykseen kohdistuu suurempi maineriski.

Lopussa arvioitiin tutkimuksen luotettavuutta sekä esitettiin jatkotutkimusehdotuksia. Tutkijan mielestä vastuullisuuskriisien kenttä on varsin tutkimaton, ja sieltä löytyy monia teemoja sekä vastuullisuuskriisien että kriisiviestinnän jatkotutkimuksen kohteeksi.

AVAINSANAT: yritysvastuu, yhteiskuntavastuu, kriisiviestintä, kriisinhallinta, maine

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tarkoitus ja rajaus	6
1.2	Tutkimusote ja metodologia	8
1.3	Keskeiset käsitteet	9
1.4	Tutkimuksen rakenne	11
2	Yritysvastuu ja vastuullisuusviestintä	13
2.1	Yrityksen yhteiskuntavastuu	13
2.2	Yritysvastuun osa-alueet	16
2.2.1	Sosiaalinen	17
2.2.2	Ekologinen	19
2.2.3	Taloudellinen	22
2.3	Vastuullisuusstrategiat	23
2.4	Vastuullisuusviestintä	25
2.4.1	Vastuullisuusviestinnän tarkoitus	26
2.4.2	Vastuullisuusviestinnän toimintatavat ja työkalut	27
2.4.3	Vastuullisuusviestinnän haasteet	30
3	Maineenhallinta ja kriisiviestintä	33
3.1	Maineenhallinnan termit	33
3.1.1	Maine	33
3.1.2	Imago	34
3.1.3	Brändi	35
3.2	Maineenhallinnan prosessi	35
3.2.1	Maineen rakentaminen ja johtaminen	36
3.2.2	Maineriskit	40
3.3	Kriisinhallinta	42
3.4	Kriisiviestintä maineenhallinnassa	45
3.5	Kriisiviestintästrategiat	46
3.5.1	Tilanteenmukainen kriisiviestintäteoria	47
3.5.2	Organisaation uudistumisen teoria	52

4	Tutkimuksen metodologia	56
4.1	Tutkimuksen toteutus ja menetelmän valinta	56
4.2	Tutkimusaineiston hankinta	57
4.2.1	Aineiston keruu	58
4.2.2	Aineiston analyysi	61
5	Tapaustutkimuskohteet	64
5.1	Balmuir Oyj – Vastuullisuuskriisi tuotteiden valmistuksessa	64
5.2	Burger-In Oy (Hesburger) – Karut työolot	65
5.3	Marimekko Oyj – Uiguurialueen puuvilla	67
5.4	Vastaamo Oy – Tietovuoto ja sen salailu	68
5.5	Veikkaus Oy - Rahapeliautomaatit	70
6	Tutkimustulokset	73
6.1	Vastuullisuuskriisin tyyppi	73
6.2	Tilanteenmukainen kriisiviestintästrategia	76
6.3	Organisaation uudistumisen strategia	80
7	Johtopäätökset	85
7.1	Tutkimuksen tarkoitus ja johtopäätökset	85
7.1.1	Tilanteenmukainen kriisiviestintä	86
7.1.2	Organisaation uudistuminen	89
7.1.3	Vastuullinen kriisiviestintä	90
7.2	Tutkimuksen luotettavuus ja arviointi	92
7.3	Jatkotutkimusehdotukset	94
	Lähteet	96

Kuviot

Kuvio 1.	Tapaustutkimusprosessin vaiheet	9
Kuvio 2.	Tutkimuksen rakenne	12
Kuvio 3.	Yritysvastuullisuuden pyramidi	14
Kuvio 4.	Vastuullisuuden kolme ulottuvuutta	17
Kuvio 5.	Sosiaalisten ongelmien luokittelu ja priorisointi	19
Kuvio 6.	Vastuullisuusviestinnän työkaluja	28
Kuvio 7.	Maineen rakentumisen nelikenttä	37
Kuvio 8.	Maineen dialogin keskeiset sidosryhmät	39
Kuvio 9.	Kriisinhallinnan prosessin vaiheet	43
Kuvio 10.	Vastuullisuuskriisit ja kohdistuva kriisivastuu	88
Kuvio 11.	Tutkielman tulokset teoreettisessa viitekehyksessä	90

Taulukot

Taulukko 1.	Kriisiklusterit	48
Taulukko 2.	Ensisijaiset Tilanteenmukaiset viestintästrategiat	51
Taulukko 3.	Tutkimuksen kohdeyritykset sekä kuvaus kohusta	60
Taulukko 4.	Vastuullisuuskriisin tyyppi	73
Taulukko 5.	Vastuullisuuskriisi ja Tilanteenmukainen viestintästrategia	77
Taulukko 6.	Vastuullisuuskriisi ja Organisaation uudistumisen viestintästrategia	81

1 Johdanto

Yrityksien kriisitilanteet ja kriisiviestintä liittyvät yhä useammin vastuullisuuden teemoihin – yrityksen vastuullinen toiminta ennaltaehkäisee riskiä ajautua kriisiin ja toisaalta, vastuullisuus myös parantaa yrityksen mahdollisuutta selviytyä kriisistä ja pelastaa yrityksen maine. Hammarén ja Laajalahti (2019, s. 9) kirjoittavat, että mainetta ja mainekriisejä on tutkittu laajalti, mutta tutkimuksia yrityksen vastuullisuuskriiseihin liittyvästä viestinnästä oli saatavilla rajoitetusti. Tässä tutkielmassa tutustutaan muutamiaan julkisuudessa esiintyneeseen kriisitapaukseen, joiden osatekijänä on yrityksen tai alihankkijan puutteet vastuullisuustoiminnoissa.

Elinkeinoelämän keskusliiton (2019, s. 3) tekemän selvityksen mukaan, kaksi kolmasosaa jäsenyrityksistä näkee vastuullisuudella ja kestäväällä kehityksellä olevan kasvava tai suuri merkitys nykypäivänä ja tulevaisuudessa. Vaikka yritysvastuu on ollut myös kiistanalainen viimeisien vuosikymmenien aikana, organisaatiot ovat sopeutuneet vastuullisuusteemojen odotuksien mukaisiksi ja tänä päivänä vastuullisuus on osa lähes jokaisen organisaation toimintaa (Carrol, 2015, s. 95). Yrityksiltä odotetaan yhä enemmän keskittymistä lyhyen aikavälin taloudellisten tavoitteiden sijaan pitkän aikavälin sosiaaliseen, ekologiseen sekä taloudelliseen kestävyyteen ja vastuullisuuteen. Sidosryhmiltä tuleva paine ”tehdä mikä on oikein” on lisääntynyt, asiakkaat odottavat yritysten huomioivan ihmisoikeudet sekä osoittavan, että yritys huolehtii myös ympäristöstä ja luonnosta. Myös sijoittajat ovat alkaneet kiinnittämään huomiota yhä enemmän yritysten vastuullisuuskäytäntöihin sijoituspäätöksiä tehdessään. (Alshehhi ja muut, 2018, s. 1; Brønn & Vidaver-Cohen, 2008, s. 91).

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja rajaus

Tässä tutkielmassa tarkastellaan organisaatioiden vastuullisuuteen liittyviä kriisejä sekä verrataan niitä maineenhallinnan ja kriisiviestinnän teoreettiseen viitekehykseen. Tutkimuksen aihe on ajankohtainen, sillä yhä useammin vastuullisuuteen liittyvät puutteet

ja vastuullisuusviestintä nousevat kriisien ja kohujen aiheiksi mediassa. Käsitteet ovat kiinteästi yhteydessä toisiinsa ja vastaavanlaisia tutkimuksia oli löydettävissä rajoitetusti.

Kriisiviestinnän teoreettisiksi viitekehyksiksi on valittu *Tilanteenmukainen kriisiviestintäteoria (SCCT)* sekä *Organisaation uudistumisen teoria*. Aineistona käytetään julkisia ja avoimia lähteitä, kuten uutisartikkeleita, tiedotteita sekä haastatteluja. Tutkielman tavoitteena on selvittää, minkälaista viestintästrategiaa käytetään organisaatioiden vastuullisuuskriisissä sekä miten vastuullisuus ilmenee kriisiviestinnässä. Tavoitetta lähestytään seuraavien tutkimuskysymyksien avulla:

Pääkysymys:

1. Miten organisaatioissa toteutetaan vastuullista kriisiviestintää?

Tutkimuskysymykset:

2. Miten yrityksen vastuullisuuskohuun on vastattu kriisiviestinnän keinoin?
3. Miten vastuullisuus näkyy kriisiviestinnässä?

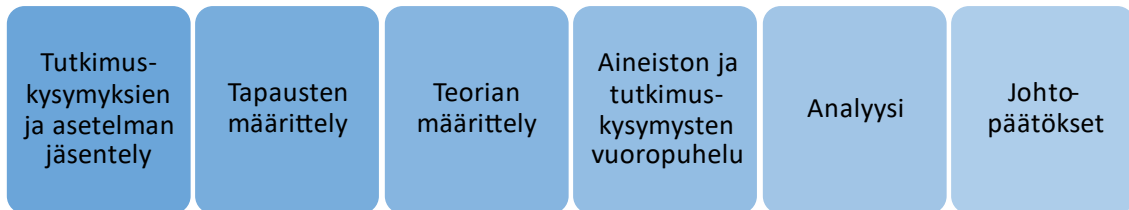
Tutkielman aineisto on kerätty ajanjaksolta 2019–2021 Internet-hakujen perusteella, painottuen tuoreisiin tapauksiin, jotka eivät ole aikaisemmin olleet laajalti tutkimusten kohteena. Tapausten valintaan vaikutti se, että yritystä koskevan kohun tai kriisin tuli koskea jotakin vastuullisuuden osa-aluetta, yrityksen tuli olla suomalainen ja kohun kohtuullisen tuore. Aineiston keräysvaiheessa julkaisuajankohtaa laajennettiin alkupe-
räisestä, sillä aineistoa, joka vastasi asetettuja kriteereitä oli saatavilla rajoitetusti. Yritykset edustavat myös eri toimialoja ja tapaukset ovat toisiinsa nähden riittävän erilaisia. Yritykset eivät itse aina tuo aktiivisesti esille toimintaansa kohdanneita vastuullisuuden haasteita tai puutteita, minkä vuoksi aineiston kerääminen oli paikoin haastavaa.

1.2 Tutkimusote ja metodologia

Menetelmänä käytetään laadullista eli kvalitatiivista tapaustutkimusta, jossa valittujen yritystapauksien analysoinnin avulla pyritään lähestymään tutkimuskysymyksiä. Tapaustutkimuksella tarkoitetaan yksityiskohtaista tutkimusta yhdestä tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia tai tilanteita. Tapaustutkimuksella tutkitaan usein prosesseja ja tavoitteena on ilmiöiden kuvaileminen (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 134–135).

Tutkielmassa käytetään *ekstensiivistä* tapaustutkimusta. Erikssonin ja Kovalaisen (2008, s. 122–123) mukaan ekstensiivisessä tapaustutkimuksessa ei ole tarkoitus tutkia yksittäisiä tapauksia, vaan tarkastelu kohdistuu useampaan riittävän samanlaiseen tapaukseen, jolloin tarkoituksena voi olla esimerkiksi selittää, tarkentaa tai kuvailla ilmiötä. Useimmiten tarkoituksena yritystutkimuksessa on kehittää tai laajentaa olemassa olevaa teoriaa tapauksista kerätyllä empiirisellä tiedolla, tai rakentaa kokonaan uutta teoreettista viitekehystä. Ekstensiivisessä tapaustutkimuksessa tapausten analysointia ei suoriteta yhtä perusteellisesti kuin *intensiivisessä* tutkimuksessa, sillä ekstensiivisessä tutkimuksessa on usein entuudestaan määritelty teema ja tutkimuskysymys.

Erikssonin ja Koistisen (2005, s. 19) mukaan, tapaustutkimus on usein monimuotoinen tutkimus, joka ei välttämättä etene suoraviivaisesta, tutkija saattaa palata myöhemmin takaisin aikaisempiin vaiheisiin ja tarkentaa aiheita, sekä kehittää vuoropuhelua empirian ja teorian välillä. Oheisessa kuviossa 1 on esitetty tapaustutkimusprosessin vaihteita.



Kuvio 1. Tapaustutkimusprosessin vaiheet (mukaillen Eriksson ja Koistinen, 2005, s. 19).

Ekstensiivisessä tapaustutkimuksessa aloitetaan useimmiten tutkimuskysymyksien sekä tutkimuksen asetelmien määrittelystä, hyödyntäen kirjallisuutta. Tämän jälkeen valitaan tapaukset ja kerätään siihen liittyvä aineisto, jonka jälkeen aineisto analysoidaan ja pyritään tuottamaan johtopäätöksiä. Vertailemalla tuloksia kirjallisuuteen voidaan kehittää uusia teorioita, täydentää olemassa olevia tutkimuksia tai tehdä johtopäätös, että aineistosta ei synny kumpaakaan (Eriksson ja Koistinen, 2005, s. 19–20).

1.3 Keskeiset käsitteet

Tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat *vastuullisuus*, *vastuullisuusviestintä*, *kriisiviestintä* sekä *maineenhallinnan prosessi*. Käsitteisiin syvennyttään tarkemmin kirjallisuuskatsauksessa. Tämän kappaleen tarkoituksena on selventää mitä kyseiset käsitteet tarkoittavat tämän tutkielman kontekstissa.

Tutkielman ensimmäisenä käsitteenä on vastuullisuus. Vastuullisuudesta puhutaan tässä tutkielmassa pääasiassa termein yritysvastuu ja yhteiskuntavastuu (pääasiallisesti

viitaten englanninkieliseen termiin *Corporate Social Responsibility – CSR*). Vastuullisuudelle esitetään kirjallisuudessa erilaisia määritelmiä, jotka vaihtelevat rajatuista näkemysistä laajoihin kokonaisuuksiin. Dahlsrudin (2006, s. 3) tutkimuksen mukaan yrityksen yhteiskuntavastuulle löytyi peräti 37 määritelmää, minkä vuoksi termin rajaaminen ja yksiselitteinen määrittely on haastavaa. Esimerkiksi Matten ja Crane (2005) kirjoittavat, että yritysvastuu sisältää vastuun toimia taloudellisesti kannattavasti, noudattaa lakeja sekä vastuun toimia filantrooppisesti (tehdä hyväntekeväisyyttä) ja eettisesti oikein. Englanninkielisen termin *Corporate Social Responsibility* lisäksi, vastuullisuudesta esiintyy kirjallisuudessa muun muassa termejä *corporate sustainability*, *corporate social performance* sekä *corporate citizenship* (Benn, 2010). Yrityksien vastuullisuuteen liittyen tutkielmassa perehdytään myös *vastuullisuusviestintään*. Ihlenin ja muiden (2011, s. 8) mukaan vastuullisuusviestinnällä tarkoitetaan tapaa, jolla yritykset pyrkivät viestimään vastuullisuusprosesseistaan sidosryhmille ja yhteisölle. Kuluttajien tietoisuudella yrityksen vastuullisuudesta on havaittu olevan positiivinen vaikutus muun muassa suhteessa kuluttajien ostopäätöksiin (Lee & Shin, 2010, s. 194).

Kolmantena käsitteenä tutkielmassa esiintyy *kriisiviestintä*. Coombsin (2007a, s. 164) mukaan kriisillä tarkoitetaan äkillistä ja odottamatonta tapahtumaa, joka uhkaa häiritä organisaation toimintaa aiheuttaen uhan yrityksen taloudelle tai maineelle. Kriisejä pyritään hallitsemaan kriisiviestinnän avulla, kriisiviestintä auttaa yritystä ymmärtämään ympäristöään sekä vastaamaan sidosryhmien tiedontarpeeseen, kriisiviestintää voidaan käyttää myös maineenpalauttamisen välineenä (Hammarén & Laajalahti, 2019, s. 10).

Neljäntenä käsitteenä tutkimuksessa esiintyy *maineenhallinnan prosessi*, joka liittyy kiinteästi myös kriisiviestintään. Aulan ja Heinosen (2002, s. 212) mukaan maineenhallinta on pitkäjänteistä strategista toimintaa, jonka tarkoitus on pyrkiä ohjaamaan tärkeimpien sidosryhmien mielikuvia yrityksestä. Tutkimuksessa perehdytään valittujen yritysten vastuullisuuskohuihin ja analysoidaan sitä, minkälaisia maineenhallinnan

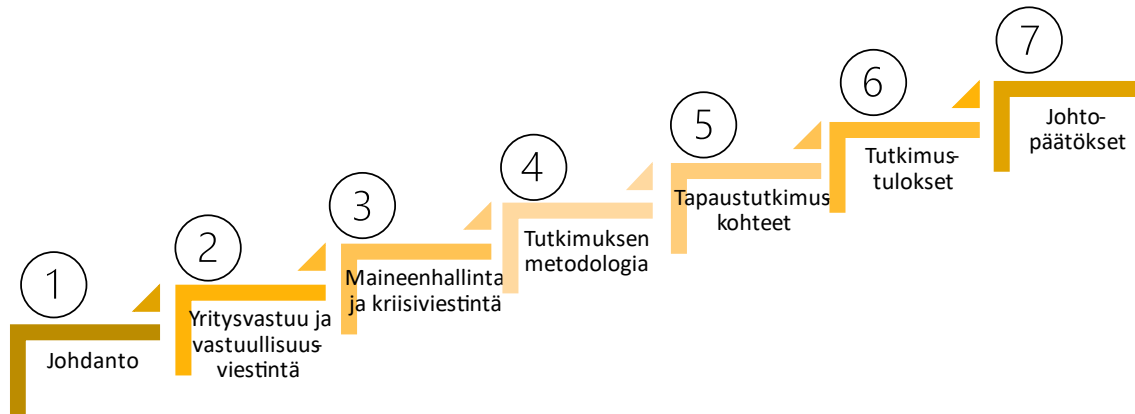
prosesseja kussakin tapauksessa on hyödynnetty, perustuen toteutettuun kriisiviestintään.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus koostuu 7 pääluvusta, kuten esitetty kuviossa 2, joihin sisältyy tarkentavia alakappaleita. Tutkielma alkaa johdannolla, joka esittelee lyhyesti tutkimuksen aiheen, tutkimuskysymykset ja rajauksen, tutkimusotteen ja metodologian sekä oleelliset käsitteet.

Tutkimuksen toinen luku ja kolmas luku koostuvat tutkimuksen kirjallisuuskatsauksesta. Toinen luku tarkastelee yrityksen yhteiskuntavastuuta sekä vastuullisuusviestintää, alakappaleissa käsitellään yrityksen yhteiskuntavastuuta yleisellä tasolla, tarkennetaan yritysvastuun osa-alueita, sekä tehdään katsaus vastuullisuusstrategioihin ja vastuullisuusviestintään. Kolmas luku pitää sisällään maineenhallinnan ja kriisiviestinnän, alaluvuissa perehdytään oleellisiin termeihin ja maineenhallinnan prosesseihin, joiden jälkeen jatketaan kriisinhallintaan ja kriisiviestintään, sekä esitellään tutkielmaan valitut kriisiviestintästrategiat.

Neljäs luku tutustuu tarkemmin tutkimuksen metodologiaan, tutkimusmenetelmään ja aineiston keruuseen sekä aineiston analyysiin. Viides luku kuvaa tapaustutkimuksen kohteet sekä organisaatioiden kriisivasteet, ja luvussa kuusi, esitetään tutkimuksen tulokset valittujen viitekehysten valossa. Viimeisenä luvussa seitsemän, esitetään johtopäätökset ja vastataan tutkimuskysymyksiin, arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta sekä esitetään jatkotutkimusehdotuksia. Työn lopussa on esitetty käytetyt lähteet.



Kuvio 2. Tutkimuksen rakenne.

2 Yritysvastuu ja vastuullisuusviestintä

Tässä pääluvussa käydään läpi yritysvastuun rakentumista aikaisemman kirjallisuuden ja tutkimuksien pohjalta. Alaluvuissa käydään läpi myös vastuullisuuden kannalta oleelliset osa-alueet sekä keskeiset määritelmät, jonka jälkeen paneudutaan yritysten vastuullisuusviestinnän tarkoitukseen, toimintatapoihin ja työkaluihin sekä haasteisiin.

2.1 Yrityksen yhteiskuntavastuu

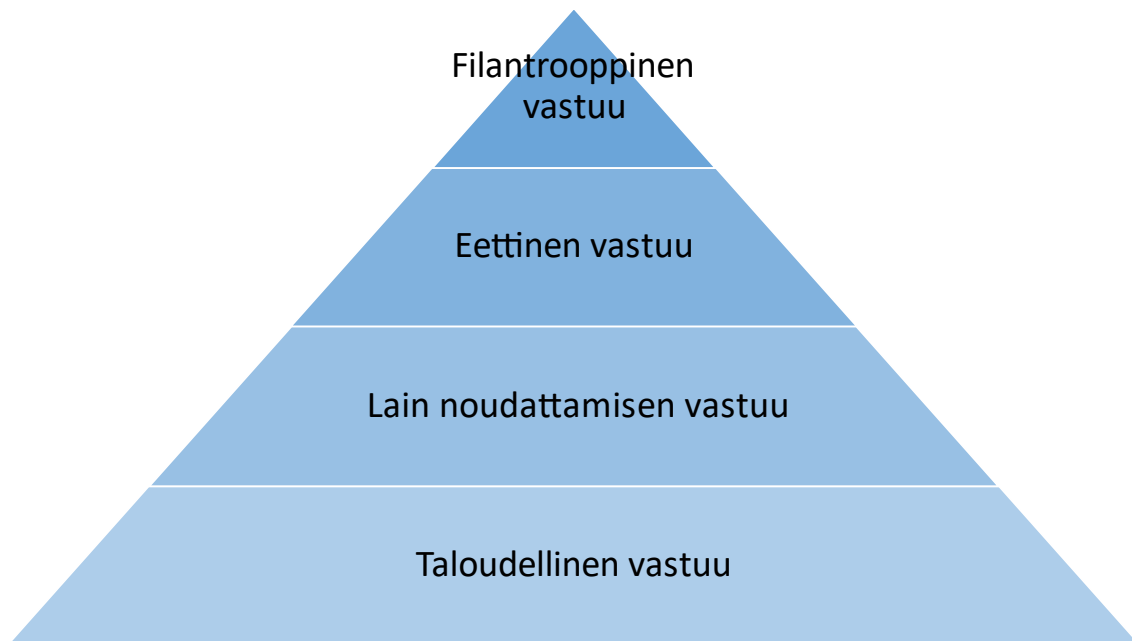
Kuten johdannossa on mainittu, yrityksen yhteiskuntavastuusta puhutaan kirjallisuudessa usein termillä *CSR – Corporate Social Responsibility*. Termille ei ole Dahlsrudin (2006, s. 1) mukaan yksiselitteistä määritelmää, vaan yhteiskuntavastuusta puhuttaessa kirjallisuudessa viitataan usein viiteen ulottuvuuteen, jotka ovat: *sidosryhmien ulottuvuus, sosiaalinen ulottuvuus, taloudellinen ulottuvuus, filantrooppinen ulottuvuus ja ympäristöulottuvuus*. Vaikka määritelmissä käytetään erilaisia lauseita, ne ovat pääosin sisällöltään yhteneviä. Dahlsrudin (2006, s. 5–6) mukaan yhteiskuntavastuun määritelmät onnistuvat kuvaamaan ilmiötä, mutta eivät tarjoa yrityksille tarkempaa ohjeistusta vastuullisuuden toteuttamisesta. Tämän vuoksi yrityksille ei luo haasteita niinkään vastuun määrittelemisen ja ymmärtämisen, vaan se, kuinka yrityksen yhteiskuntavastuu rakentuu suhteessa liiketoiminnan strategiaan. Carrollin (2015, s. 90) mukaan, yritysten tulee täyttää myös odotukset, jotka eivät liity lakisääteisiin velvoitteisiin, tällaisia vastuita ovat eettinen sekä filantrooppinen vastuu. Myös Euroopan komissio (2001b, s. 4, 7) korostaa yritysvastuun perustuvan eritoten vapaaehtoisuuteen, sekä merkitsevän sitä, että yritys tekee enemmän, kuin lainsäädännölliset velvoitteet edellyttäisivät.

Dahlsrudin (2006, s. 7) ja Euroopan komission (2001a, s. 8) mukaan yleisesti käytetty määritelmä yrityksen yhteiskuntavastuulle kuuluu:

a concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis

Käsite yrityksen yhteiskuntavastuusta on kehittynyt vuosikymmenien saatossa. Useat lähteet, mukaan lukien Carrol (1979, s. 497) kirjoittavat, että yrityksen yhteiskuntavastuu nykymuodossaan alkoi muotoutumaan vuonna 1953, Howard R. Bowenin julkaistua kirjan *Social Responsibilities of the Businessman*. Kirjan julkaisun jälkeen käsitettä on kehitetty jatkuvasti, muun muassa 1960 Keith Davis esitti, että päätöksenteossa muillakin tekijöillä kuin taloudellisella hyödyllä tulisi olla painoarvoa.

Carrollin (1991, s. 40) tunnetun mallin mukaan, neljä elementtiä muodostaa yritys vastuullisuuden pyramidin. Osa-alueet ovat taloudellinen vastuu, lain noudattamisen vastuu, eettinen vastuu sekä filantrooppinen vastuu (ks. kuvio 3).



Kuvio 3. Yritysvastuullisuuden pyramidi (mukaillen Carroll, 1991, s. 42).

Carrollin (1991, 41–42) mukaan, kaikkien muiden yrityksen vastuullisuusvelvoitteiden tulee muodostua taloudellisen vastuun yläpuolelle, samaan aikaan yrityksen myös odotetaan tekevän liiketoimintaa lakien ja määräysten mukaisesti. Vaikka yrityksen talou-

delliset sekä lailliset velvollisuudet ohjaavat yritystä toimimaan oikein ja lainmukaisesti, eettinen näkökulma sisältää yrityksen toiminnan ja käytännöt, jotka ovat epäsoivia yhteiskunnan silmissä, vaikka toiminta ei olisi lainvastaista. Eettinen vastuu sisältää siis ne normit tai odotukset, mitä kuluttajat, työntekijät, osakkeenomistajat tai yhteisö pitävät oikeudenmukaisina ja reiluin. Ylin, eli filantrooppinen vastuu käsittää yhteiskunnan odotukset siitä, että yritys on hyvä yrityskansalainen, joka tuottaa hyvää myös yhteisölleen, esimerkiksi antamalla aikaa tai rahaa taiteen tai koulutuksen hyväksi, tai osallistumalla yhteisön tukemiseen muulla tavoin. Carrollin mukaan filantrooppinen näkökulma ei ole yrityksille yhtä merkittävä tai välttämätön kuin pyramidin alimmat osa-alueet, ja sen vuoksi sitä voidaan pitää ”kuorrutteena kakun päällä”.

Moderni yritysvastuu on Joutsenvirran ja muiden (2011, s. 13) mukaan yhteydessä kestävän kehityksen käsitteeseen. Kestävä kehitys (engl. *sustainable development*) kuvataan useissa artikkeleissa (esim. Bansal, 2005; Porter & Kramer, 2006) Brundtlandin komission vuonna 1987 esitetyn määritelmän mukaan seuraavasti:

Kestävä kehitys on kehitystä, joka tyydyttää nykyhetken tarpeet viemättä tulevilta sukupolvilta mahdollisuutta tyydyttää omat tarpeensa. (Käännös: Liikanen, 2002, s.2)

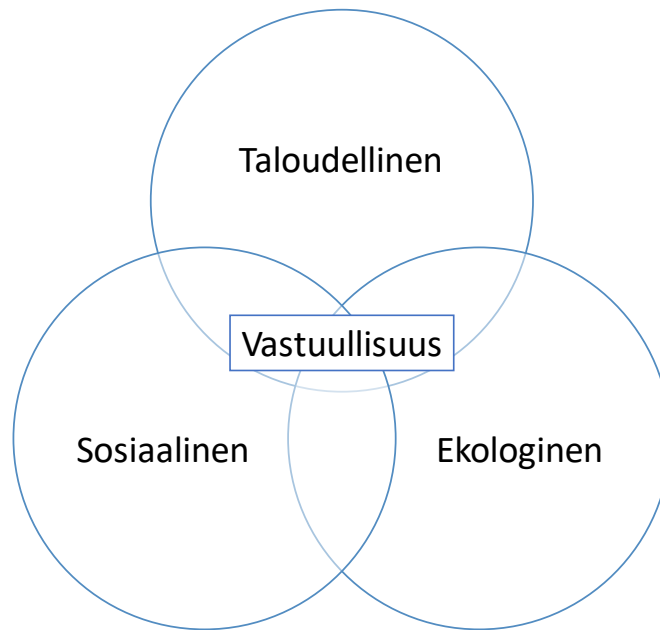
Määritelmän mukaan kaikkien ihmisten tulisi pystyä säilyttämään kelvollinen elämänlaatu myös tulevaisuudessa. Elämänlaadusta puhuttaessa on oleellista kiinnittää huomiota myös luonnonvarojen kestäväan kuluttamiseen. Kuitenkin kestäväällä kehitykselle viitataan tänä päivänä ”Kolmoistilinpäätös” (engl. *triple bottom line*) teorian mukaisesti sosiaaliseen tasa-arvoon, ympäristövastuullisuuteen sekä taloudelliseen vaurauteen tai kolmella ”P”-kirjaimella ”*People, Planet, Profit*” –osa-alueisiin. Kolmoistilinpäätös teorian mukaisesti, kaikkien osa-alueiden tulee olla tasapainossa vastuullista liiketoimintaa kehitettäessä, ja yrityksiä tulisi mitata taloudellisen menestyksen lisäksi myös sosiaalisen tai eettisen, sekä ympäristövastuullisuuden perusteella. Termi vakiintui käytäntöön John Elkingtonin julkaistua teoksen *Cannibals With Forks: Triple Bot-*

tom Line of 21st, vuonna 1997. (Bansal, 2002, s. 123; Carroll, 2015, s. 92–93; Joutsen-virta ja muut, 2011, s. 13; Norman & MacDonald, 2004, s. 243–244).

Myös Yhdistyneet kansakunnat (YK) (n.d.) on luonut vuonna 2015 kestävän kehityksen tavoitteet vuodelle 2030 (engl. *Sustainable Development Goals 2030*) opastamaan valtioita ja yrityksiä saavuttamaan paremman ja kestävän tulevaisuuden.

2.2 Yritysvastuun osa-alueet

Yksi kirjallisuudessa erityisen tunnettu ja käytetty määritelmä yrityksen vastuullisuudelle kuvaa sen ”*kolmena pilarina*” (engl. *the three pillars*), pilarit esittävät yrityksen *sosiaalista, ekologista ja taloudellista vastuuta*. Kirjallisuudessa käytetään erilaisia termejä synonyymeina pilareille, kuten esimerkiksi vastuullisuuden kolme näkökulmaa, ulottuvuutta tai osatekijää. Tyypillisesti kolme ulottuvuutta esitetään toisiaan leikkaavina ympyröinä, kuten esitetty kuviossa 4. Vaikka edellä kuvattu määritelmä onkin yksi kirjallisuuden käytetyimmistä, sen alkuperä ja tarkka määritelmä on kiistanalainen (Purvis, Mao & Robinson, 2018, s. 681–682).



Kuvio 4. Vastuullisuuden kolme ulottuvuutta (mukaillen Purvis ja muut, 2018, s. 682).

Huchzermeier (2019) lisää, että ekologisen ja sosiaalisen ulottuvuuden leikkauspisteessä tavoitteena on olla 'kestävä' tai 'siedättävä' (*bearable*). Sosiaalisen ja taloudellisen luokan rajapinnalla taas tavoitteena on 'oikeudenmukaisuus' tai 'tasapuolisuus' (*equitable*). Ekologisen ja taloudellisen vastuullisuuden rajapinnalla tavoitteena on olla 'elinkykyinen' tai 'toimintakykyinen' (*viable*). Jolloin keskellä esiintyvä vastuullisuus käsite pyrkii kestävyYTEEN, oikeudenmukaisuuteen sekä elinkykyisyyteen. Seuraavaksi tarkastellaan tarkemmin vastuullisuuden ulottuvuuksia.

2.2.1 Sosiaalinen

Yrityksen vastuullisuusnäkökulmasta oleellisimpia sidosryhmiä ovat työntekijät sekä yrityksen yhteisö; yritys voi täyttää sen sosiaalisen vastuullisuuden velvoitteita varmistamalla työntekijöiden yleisen hyvinvoinnin ja turvallisuuden, sekä motivoimalla heitä esimerkiksi tarjoamalla koulutus- ja kehitysmahdollisuuksia. Yrityksen sosiaaliseen vastuuseen kuuluu myös hyvän yrityskulttuurin ja monimuotoisuuden ylläpitäminen orga-

nisaation sisällä, jokaisen yhteisön jäsenen yhdenmukainen kohtelu sekä yhtäläisten mahdollisuuksien tarjoaminen. Yritys voi täyttää velvollisuutensa yhteisöä kohtaan toimimalla hyvänä yrityskansalaisena sekä toteuttaa kestävää kehitystä sidosryhmäsuhteiden hallinnan avulla. Yritysten tulee siis tunnistaa sidosryhmänsä ja tarjota heille kannattavia ja kestäviä ratkaisuja, jotta sidosryhmien elämänlaatu ei vaarannu. (Bansal, 2002, s. 123, 129; Bansal, 2005, s. 198; Huchzermeier, 2019; Hung-Baesecke ja muut, 2014, s. 592)

Yrityksen yhteisön näkökulmasta, sosiaalista vastuullisuutta voi toteuttaa eri tavoin ja erilaisin painopistein. Perinteisen hyväntekeväisyyden lisäksi yritys voi osoittaa tukensa aina paikallisten nuorien koulutuksen tukemisesta ponnisteluihin kehitysmaiden auttamiseksi. Yrityksien sosiaalisia hankkeita kohtaan on osoitettu julkisuudessa myös skeptisyyttä (lisää luvussa 2.4.3) ja yrityksien motiiveja on kyseenalaistettu (Brønn & Vidaver-Cohen, 2008, s. 92).

Porter ja Kramer (2006, s. 84) kirjoittavat, että yritys voi kehittää omaa vastuullisuuttaan sosiaalisesta näkökulmasta tarkkailemalla sen arvoketjun ja yhteisön risteyskohtia, sillä yritys vaikuttaa omaan ympäristöönsä päivittäisen toimintansa kautta joko positiivisesti tai negatiivisesti. Vaikka yritykset ovat lähtökohtaisesti yhä enemmän tietoisia toimintansa sosiaalisista vaikutuksista, toimintatavoissa saattaa ilmetä huomattavia eroja tai puutteita riippuen maantieteellisestä sijainnista, esimerkiksi ulkomailla sijaitsevien tehtaiden tai toimipisteiden osalta. Yrityksiin vaikuttaa myös niiden ulkoiset sosiaalisen olosuhteet, kuten esimerkiksi koulutetun työvoiman saatavuus, infrastruktuuri kuten liikenneverkostot tai yleiset toimintatavat. Kaikki edellä mainitut näkökulmat voivat toimia yritykselle mahdollisuutena osoittaa sosiaalista vastuullisuutta, jota voidaan osoittaa esimerkiksi panostamalla ja osoittamalla tukea alueella tapahtuvaan koulutukseen.

Porter ja Kramer (2006, s. 84–85) jatkaa, että yrityksen ei voi olettaa kykenevän ratkaisemaan kaikkia ympäristön sosiaalisia ongelmia, vaan sen tulisi keskittyä osa-alueeseen,

joka soveltuu sen omaan liiketoimintaan, jolloin voidaan ennaltaehkäistä myös skeptisyyttä. Vastuullisuutta tulisi arvioida siitä näkökulmasta, että se tuottaa jaettua arvoa sekä yritykselle että yhteiskunnalle (engl. *shared value*). Sosiaaliset ongelmat voidaan jakaa yrityksen näkökulmasta kolmeen osaan (ks. kuvio 5) sekä asettaa tärkeysjärjestykseen, riippuen ongelmien suhteesta yrityksen toimintaan tai vaikutuksesta sen kilpailukykyyn.

Sosiaalisten ongelmien luokittelu		
<p>Yleiset sosiaaliset kysymykset</p> <ul style="list-style-type: none"> Sosiaaliset ongelmat, joihin yrityksen toiminta ei vaikuta merkittävästi, eikä ongelmat vaikuta yrityksen kilpailukykyyn 	<p>Arvoketjun sosiaaliset vaikutukset</p> <ul style="list-style-type: none"> Sosiaaliset ongelmat, joihin yrityksen toiminta vaikuttaa merkittävästi 	<p>Kilpailutilanteen sosiaaliset ulottuvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> Sosiaaliset ongelmat ympäristössä, jotka vaikuttavat merkittävästi yrityksen kilpailukykyyn

Kuvio 5. Sosiaalisten ongelmien luokittelu ja priorisointi (mukaillen Porter & Kramer, 2006, s. 85).

Brønn ja Vidaver-Cohen (2008, s. 98–102) ovat tutkineet yritysten sosiaalisten pyrkimysten motiiveja; tutkimuksen mukaan yleisimmin esiintyneet motiivit koskivat *image* parantamista ja *moraalista tunnustusta*, jonka jälkeen motiivina oli *palvella yrityksen etua pitkällä aikavälillä*. Tutkimuksen mukaan motiivit voidaan jakaa kolmeen kategoriaan, jotka ovat kestävä kehityksen motiivi (*sustainability motives*), legitimititeetti motiivi (*legitimacy motives*) sekä kannattavuus motiivi (*profitability motives*).

2.2.2 Ekologinen

Yritysten ekologinen vastuullisuus pitää sisällään muun muassa ympäristöystävällisen ja ympäristötietoisin johtamisen, päästöjen ja saastuttamisen ennaltaehkäisyn, resurs-

sien ja energiankulutuksen hallinnan, ilmastonmuutoksen ehkäisemisen sekä ympäristöystävällisten tuotteiden edistämisen ja kehittämisen (Currás-Pérez ja muut, 2018, s. 735; Huchzermeier, 2019; Hung-Baesecke ja muut, 2016, s. 592).

Bansalin (2002, s. 123; 2005 s. 198) mukaan kestävän kehityksen näkökulmasta, yhteiskunnan tulisi suojella luonnonvaroja, sillä uusiutuvien luonnonvarojen määrä on rajallinen ja maapallo, sekä luonnonmonimuotoisuus, ovat vaarantuneet. Maapallon kantokykyä kuormittavat myös väestönkasvu, kulutustottumukset, saastuttaminen sekä luonnonvarojen ehtyminen. Ihmisten toiminnalla voi olla ympäristölle myös muita negatiivisia seurauksia, kuten otsonikato, kasvihuonekaasujen kertyminen sekä metsien hävittäminen ja myrkyllisten päästöjen ja vuotojen valuminen ympäristöön. Jos ympäristön kantokyky vaarantuu entisestään, myös ihmiselle välttämättömät resurssit, kuten puhdas ilma, vesi sekä ruoan saanti, vaarantuvat. Jotta myös tulevat sukupolvet voivat saavuttaa samanlaisen elämänlaadun, on luonnonvarojen saatavuus turvattava.

Bansal (2002, s. 128–129) jatkaa, että ekologinen näkökulma voidaan huomioida organisaatioissa kolmella tavalla, joista ensimmäinen on ympäristön suojelu, esimerkiksi kestäväällä resurssien ja energian kulutuksella sekä päästöjen hallinnalla. Toiseksi organisaatioiden tulisi toimia ekotehokkaasti, eli pystyä tuottamaan samanlainen lopputulos kuluttamalla vähemmän resursseja tai energiaa, tehokkuuden lisäämisellä voidaan saavuttaa myös taloudellisia etuja kustannussäästöjen ansiosta. Ekotehokkuus tulisi kuitenkin integroida kaikkiin yrityksen toimintoihin ja päätöksentekoon hyötyjen saavuttamiseksi (Bansal, 2002, s. 128–129; Halme & Joutsenvirta, 2011, s. 251). Kolmanneksi yritysten tulisi harjoittaa tuotejohtamista, eli huolehtia tuotteiden kilpailukykyisyydestä, jonka avulla voidaan minimoida tuotteiden ympäristövaikutukset koko elinkaarensa ajalta (Bansal, 2002, s. 129).

Shrivastava (1995, s. 938) kirjoittaa, että organisaatiot voivat edistää ekologista vastuullisuutta neljällä tavalla. Ensimmäisenä kohtana Shrivastava (1995, s. 944–946) mainitsee, *Total Quality Environmental Management* -menettelytavan, jonka tarkoituksena on

käsitellä ja parantaa organisaation ympäristövaikutuksia kokonaisvaltaisesti ja kehittää tuotteiden tai palveluiden laatua, koko elinkaaren aikana. Tarkoituksena voi olla esimerkiksi vähentää energian tai materiaalien käyttöä tuotteen uudistamisen avulla, esimerkiksi hyödyntämällä enemmän uusiutuvia materiaaleja. Ympäristöjohtamisella pyritään siis tuotannon tehokkuuden parantamiseen, jätteiden minimointiin ja kustannusten alentamiseen sekä poistamaan päästöt, jätevedet ja onnettomuudet. Käytännöt voivat yltää myös koko organisaation arvoketjuun ja ekosysteemiin.

Toisena keinona Shrivastava (1995, s. 946) kuvaa ekologisesti kestävien kilpailustrategioiden käytön, sillä ympäristöystävällisten tuotteiden markkina on kasvanut jatkuvasti. Shrivastava esittää (1995, s. 947–951), että yritykset voivat käyttää perinteisiä Porterin luomia geneerisiä strategioita (*kustannustehokkuus, erilaistaminen ja oikean nichen löytäminen*) soveltaessaan ekologista ajattelua siten, että esimerkiksi kustannustehokkuus saavutetaan ympäristöystävällisten tuotemallien standardoinnilla ja massatuotannolla, differointistrategia taas käyttää tuoteominaisuuksia ja tuotepakkausten ympäristöystävällisyyttä erottautuakseen, ja markkinan rajaamisen -strategia keskittyy tiettyihin ympäristöystävällisiin tuotekategorioihin ja tiettyyn nicheen.

Shrivastavan (1995, s. 951–952) mukaan, suurin este maailmanlaajuisen ympäristön kestävyys saavuttamiselle on resurssien epätasapainoinen jakautuminen kehitysmaiden ja teollisuusmaiden kesken, koska kehitysmaat tarvitsevat uutta teknologiaa vähentääkseen ympäristön saastumista. Teknologioiden käyttöönoton esteenä on muun muassa korkeat kustannukset, joissakin tapauksissa kehitysmaista puuttuu myös henkilöresurssit ja sopiva infrastruktuuri. Toisesta näkökulmasta, kehitysmailla on olemassa olevia luonnonvaroja, joita teollisuusmaat haluavat. Yksi Shrivastavan esittämä ratkaisu on, että teollisuusmaat vaihtaisivat teknologista osaamista luonnonvaroihin, esimerkiksi erilaisilla monikansallisten yritysten ohjelmilla, joissa tuotantoa ja osaamista siirrettäisiin kehitysmaahan vaihdossa luonnonvarojen vastuulliseen hyödyntämiseen.

Viimeisenä strategiana esitetään väestönkasvun aiheuttamien ongelmien vähentäminen. Shrivastava (1995, s. 952–954) esittää, että väestönkasvun hallinta edellyttää väestön sosioekonomisen aseman parantumista, mikä edellyttää muun muassa koulutusta. Shrivastava jatkaa, että organisaatiot voivat vaikuttaa sekä kehitysmaiden väestönkasvun ongelmiin että teollisuusmaiden ympäristövaikutusten vähentämiseen, esimerkiksi avaamalla tuotantolaitoksia ja tuottamalla työpaikkoja, vaurautta ja infrastruktuuria kehitysmaihiin ja syrjäisemmille seuduille, sekä käyttämällä markkinointia vähentämään teollisuusmaiden massakulutusta ja edistämään taasen vastuullisempaa kulutusta.

2.2.3 Taloudellinen

Yrityksen taloudellista vastuuta kuvataan kirjallisuudessa vastuuksi, jossa yritys on taloudellisesti tasapainossa ja kannattava pitkällä aikavälillä, tuottaa voittoa osakkeenomistajille sekä luo työpaikkoja. Tämän saavuttamiseksi, yritysten tulee hallinnoida erilaisia pääomavaroja, mukaan lukien rahoituspääomaa (kuten velat), aineellista (kuten varastot ja tuotantolaitokset) ja aineetonta pääomaa (esimerkiksi kyky innovoida ja organisatoriset resurssit). Taloudelliseen vastuullisuuteen kuuluu myös asiakastyytyväisyys ja uskollisuus, lakien noudattaminen sekä vastuunottaminen toiminnan aiheuttamista mahdollisista onnettomuuksista ja ympäristövahingoista. Yrityksien odotetaan myös taloudellisesta näkökulmasta tuottavan ja myyvän laadukkaita tuotteita ja palveluita kuluttajille. (Currás-Pérez ja muut, 2018, s. 735; Huchzermeier, 2019; Hung-Baesecke ja muut, 2016, s. 592).

Bansalin (2002, s. 123; 2005, s. 198–199) mukaan taloudelliseen vastuullisuuteen lukeutuu tuotteiden ja palveluiden luominen ja jakelu, mikä edesauttaa elintason parantumista maailmanlaajuisesti. Markkinatilanne, joka mahdollistaa innovoinnin, tehokkuuden sekä vaurauden lisääntymisen, on kestävä kehityksen näkökulmasta välttämätön. Kestävä kehityksen taloudellisesta näkökulmasta katsottuna, riittävät taloudelliset resurssit edesauttavat ihmisiä huolehtimaan myös ekologisesta sekä sosiaalisesta kestävydestä, sillä esimerkiksi ihmiset, joilla ei ole riittäviä taloudellisia resursseja, tuhoa-

vat vuosittain miljoonia hehtaareja metsiä tuottaakseen polttoainetta ruoanlaittoon ja lämmitykseen. Kestävän kehityksen eri näkökulmat ja periaatteet liittyvät kiinteästi toisiinsa ja ovat osin riippuvaisia toisistaan.

Bansalin (2002, s. 129) mukaan, kuitenkin yrityksen kestävän kehityksen mukainen toiminta ei aina mahdollista suurimpia taloudellisia voittoja, tästä johtuen lyhyellä aikavälillä voi näyttää siltä, että yritysten kestävä kehitys vähentää voittoja tai yrityksen markkinaosuutta. Kuitenkin pitkällä aikavälillä kestävään kehitykseen panostavat yritykset sitouttavat paremmin työntekijöitä sekä paikallista yhteisöään ja varmistavat kestävämmän toimintaympäristön. Tämän vuoksi organisaatioiden tulisi sopeuttaa toimintansa voittojen tavoittelun sijasta toiminnan optimoimiseen siten, että myös ekologisen ja sosiaalisen kestävyuden periaatteita toteutetaan.

2.3 Vastuullisuusstrategiat

Yrityksen strategioiden kehittäminen ja organisaatioiden muuttaminen vastuullisemmiksi toimijoiksi, jotka välittävät ympäristöstä ja ottavat myös sosiaalisen vastuullisuuden huomioon, on muuttumassa yhä välttämättömämmäksi, mikäli yritys haluaa toimia markkinajohtajana. Yhä useammissa yrityksissä tunnistetaan vastuullisuustoimien uhat ja mahdollisuudet sekä sitoudutaan täyttämään sidosryhmien odotukset vastuullisuuden suhteen (Dawkins, 2004, s. 109).

Yrityksien vastuullisuutta ja sen suhdetta tuloksellisuuteen on tutkittu laajalti. Alsheh-in ja muiden (2018, s. 1) kirjallisuuskatsauksen¹ mukaan, yrityksen vastuullisuuden ja taloudellisen tuloksen välillä nähtiin positiivinen yhteys 78 prosentissa julkaisuista. Vaikka yrityksen vastuullisuuden ja yrityksen menestymisen välisestä yhteydestä ja yhteiskuntavastuun ajureista on paljon kirjallisuutta, on vähemmän tietoa siitä, kuinka

¹ Kirjallisuusanalyysi 132:sta laadukkaasta, merkittävimmästä vertaisarvioidusta julkaisusta.

yrietykset voisivat johtaa, kehittää, implementoida ja parantaa vastuullisuusstrategioita (Baumgartner, 2013, s. 259). Porter ja Kramer (2006, s. 80) kirjoittavat, että yritysvastuun toteuttaminen voi olla muutakin kuin kuluja, rajoituksia tai hyväntekeväisyystempauksia; kun huomioi yrityksen ydintoiminnan ja suhteuttaa vastuullisuuden yrityksen strategiaan, voi siitä tulla innovaation ja kilpailuedun lähde.

Lankosken ja Halmen (2011, s. 42–44) mukaan yritys voi toteuttaa vastuullisuutta kolmella tavalla, jotka ovat *filantropia*, *vastuullisuuden integroiminen liiketoimintaan* sekä *vastuullisuuden käyttö innovaatioiden lähteenä*. Yritysvastuun toteuttamistavat eivät välttämättä ole täysin erillään toisistaan, ja esimerkiksi suuret yritykset voivat hyödyntää useampia strategioita. Jos yritys käyttää strategianaan filantrooppista, eli hyväntekeväisyys lähestymistapaa, se voi tehdä lahjoituksia esimerkiksi luonnonsuojelun puolesta tai toimia sponsorina urheilujoukkueille. Tällaisessa tilanteessa yritys ei tavoittele suoranaista liiketoiminnallista hyötyä, vaan hyöty kulminoituu esimerkiksi mainehyödyn muodossa. Hyväntekeväisyyden voidaan nähdä olevan oman ydinliiketoiminnan ulkopuolista toimintaa.

Lankoski ja Halme (2011, s. 43–44) jatkavat, että yritykset voivat integroida vastuullisuuden omaan liiketoimintaansa, jolloin yrityksen tarkoituksena on muuttaa olemassa olevaa liiketoimintaa niin, että sen vaikutukset suhteessa ympäristöön olisivat parempia. Tämä voidaan toteuttaa esimerkiksi niin, että yrityksen tuotantolaitoksissa ja arvoketjuissa otetaan käyttöön vastuullisempia toimintatapoja sekä vastuullisuusstandardeja. Tällöin odotettavissa oleva hyöty kohdistuu esimerkiksi yhteiskunnan ja ympäristön vastuullisempaan kuluttamiseen sekä sisäiseen tehokkuuteen.

Kolmas strategia eroaa merkittävästi kahdesta aikaisemmasta. Vastuullisuusinnovointia hyödyntävä yritys käyttää jotakin vastuullisuuteen liittyvää ongelmaa liiketoiminnassa hyödyksi laajentamalla liiketoimintaa tai kehittämällä jonkin uuden tuote-, palvelu- tai liiketoimintainnovaation ongelman ratkaisemiseksi. Innovaatio voi koskea esimerkiksi päästöjen vähentämistä tai ekologisempaa tuotantoa. Vastuullisuusinnovoinnin tulisi

tuottaa yritykselle myös taloudellista hyötyä ja erota siten yrityksiä filantrooppisesta vastuullisuudesta. Oleellista siis on, että liiketoiminnan tarkoituksena on yhdistää vastuullisuus ja kannattava liiketoiminta, jolloin kaikki osapuolet hyötyvät (Halme & Laurila, 2008, s. 330; Lankoski & Halme, 2011, s. 43–44). Myös Porterin ja Kramerin (2011, s. 64) mukaan yritysten tulisi toiminnassaan pyrkiä luomaan *jaettua arvoa* (eng. *shared value*), johon kuuluu taloudellisen arvon luominen tavalla, joka luo myös arvoa yhteiskunnalle ottamalla huomioon sen tarpeet ja haasteet. Porter ja Kramer jatkavat, että jaettu arvo on ennen kaikkea keino saavuttaa taloudellista kasvua ja luoda uusia innovaatioita. Vastuullisuusinnovoinnista on saatavilla useita esimerkkejä, kuten suomalainen yritys Spinnova Oyj. Kyseisen yrityksen liiketoimintamallina on verkkosivuston (n.d.) mukaan korvata tekstiiliteollisuuden puuvilla ympäristöystävällisemmällä selluloosasekä puujätteellä, jolloin esimerkiksi prosessin vedenkulutus on 99 % vähemmän kuin puuvillan koko elinkaaren aikana.

Halme ja Laurila (2008, s. 326, 333–335) esittävät, että yllä esitetyt vastuullisuusstrategiat eivät yksiselitteisesti vaikuta positiivisesti taloudelliseen tulokseen; kysymys ei ole siis vain siitä, harjoittavatko yritykset yritysvastuuta vai eivät, vaan myös siitä, minkälaisella strategialla yritysvastuuta toteutetaan. Artikkelin mukaan vastuullisuuden integrointi sekä vastuullisuusinnovointi on yritykselle kannattavampaa kuin filantrooppinen strategia. Filantropia on usein irrallaan yrityksen ydintoiminnasta, mistä johtuen se ei välttämättä ole pitkäjänteistä toimintaa, vaan sarja yksittäisiä tekoja kohdistettuina yleisiin ongelmiin, jolloin myös sosiaaliset vaikutukset ovat usein heikompia. Vastaavasti taas innovoinnilla koetaan olevan suurin potentiaali taloudellisesta sekä sosiaalisesta näkökulmasta.

2.4 Vastuullisuusviestintä

Vastuullisuusviestintä on organisaatioissa yhteydessä laajempaan johtamisen kokonaisuuteen, ja sen tarkoituksena voi olla muun muassa saavuttaa markkinaetua suhteessa kilpailijoihin. Vastuullisuudella kilpailuedun saavuttaminen edellyttää yrityksiltä lähtö-

kohtaisesti viestintää, sillä yrityksen vastuullisuus ei välttämättä välity suoraan ulospäin kuluttajille (Halme & Joutsenvirta, 2011, s. 251).

2.4.1 Vastuullisuusviestinnän tarkoitus

Vastuullisuusviestinnän ja yrityksen harjoittaman vastuullisuuden vaikutuksia suhteessa kulutuskäyttäytymiseen on tutkittu paljon. Eberle ja muut (2013, s. 732) kirjoittavat, että useiden tutkimuksien mukaan yleisesti vastuullisuusviestinnällä nähdään olevan positiivinen vaikutus kuluttajien ja sidosryhmien asenteisiin ja käyttäytymiseen. Muun muassa Leen ja Shinin (2010, s. 194) tutkimuksen mukaan, kuluttajien tietoisuudella yrityksen vastuullisuustoiminnoista oli positiivinen yhteys kulutuspäätöksiin. Cranen ja Glozerin (2016, s. 1232–1234) kirjallisuustutkimuksen mukaan, vastuullisuusviestinnälle esitetään kirjallisuudessa erilaisia tarkoituksia, ja tulokset voitiin jakaa ylätasolla kuuheen ryhmään. Ensimmäinen tarkoitus on *sidosryhmien hallinta*, jolloin vastuullisuusviestintää voidaan hyödyntää muun muassa positiivisen suhteen luomiseen sidosryhmien kanssa, joka johtaa myös positiiviseen käyttäytymiseen yritystä kohtaan. Toiseksi *imagon tai yrityskuvan parantaminen* sidosryhmien tai yhteisön silmissä esitetään usein kirjallisuudessa syyksi tehdä vastuullisuusviestintään, parantaa mainetta tai selviytyä kriisitilanteista. Kolmantena vastuullisuusviestintää pidetään usein keinona rakentaa tai *palauttaa yrityksen legitimitetti* sidosryhmien silmissä ja osoittaa kykyä kantaa vastuuta yrityksen päätöksistä ja teoista, esimerkiksi vastuullisuusraportoinnin keinoin. Neljänneksi vastuullisuusviestinnällä voidaan pyrkiä myös sidosryhmien, pääasiallisesti kuluttajien, *asenteiden ja käyttäytymisen muutokseen* suhteessa yritykseen, esimerkiksi parantamalla yrityskuvaa, mikä taas johtaa kulutuskäyttäytymisen ja kannattavuuden kasvuun. Kasvavan ostokäyttäytymisen lisäksi kuluttajien muutos voi näkyä myös *muuttuneina asenteina sekä valveutuneisuutena*. Toiminnan *merkityksellistämisen* liittyy kirjallisuuskatsauksen mukaan tuloksen kasvattamisen sijasta motiiviin ymmärtää paremmin sidosryhmiä ja ympäristöä, myös *identiteetin luominen* liittyy taloudellisten tavoitteiden sijasta yksilön, kuten työntekijän tai kuluttajan, identiteetin vahvistamiseen.

Vastaavasti yritysten huoli siitä, miten heidän tekemänsä viestintä vaikuttaa yrityksen maineeseen, on kasvanut. Yhtenä esimerkkinä, aktivistijärjestö Greenpeace otti voimakkaasti kantaa Nestlén palmuöljytoimittajiin, joiden hakkuut vaaransivat orankien populaation, aiheuttaen laajan kuluttajien boikotin Nestlää kohtaan (Eberle ja muut, 2013, s. 731–732). Lisää vastuullisuusviestinnän haasteista luvussa 2.4.3.

2.4.2 Vastuullisuusviestinnän toimintatavat ja työkalut

Vastuullisuusviestintä perustuu yrityksen strategiaan, toimintatapoihin sekä arvoihin. Yritysten vastuullisuuden näkökulmasta ei enää riitä, että yritys noudattaa lakeja ja yleisesti hyväksyttäviä periaatteita, vaan vastuullisuutta voidaan mitata myös sen perusteella, kuinka paljon lisäarvoa yritys tuottaa yhteisölleen ja ympäristölle (Kuvaja & Malmelin, 2008, s. 24). Samaten vastuullisuusviestinnän kriteerit ovat tiukentuneet ja sidosryhmien odotukset kasvaneet. Vastuullisuusviestinnäksi ei enää riitä yritysten tuottamat vastuullisuusraportit, koska ne eivät ole soveltuvia kaikille kohderyhmille, kuten esimerkiksi tavallisille kuluttajille, sillä eri sidosryhmillä voi olla erilaisia odotuksia vastuullisuudesta sekä erilaiset tarpeet suhteessa siihen, minkälaista tietoa on saatavilla eri kanavissa (Dawkins, 2004, s. 109; Halme & Joutsenvirta, 2011, s. 252).

Yritykset voivat viestittää tietoa vastuullisuudestaan käyttäen hyödyksi muun muassa verkkosivustojaan, sosiaalista mediaa, lehdistötiedotteita tai erilaisia markkinointi ja promootiokanavia, jopa tuotepakkauksia ja palveluesitteitä – vastuullisuutta voi viestittää tilanteissa, joissa toimitaan sidosryhmien kanssa, kuten asiakaspalvelutilanteessa, tai ollaan muutoin esillä julkisuudessa. (Halme & Joutsenvirta, 2011, s. 252; Robinson & Eilert, 2018, s. 260).

Seele ja Lock (2014, s. 406) esittävät joukon työkaluja vastuullisuudesta viestimiseen (engl. *CSR communication tools*), malli koostuu neljästä osasta: julkinen viestintä, julkaisematon viestintä, instrumentaalinen viestintä ja keskusteleva viestintä (ks. kuvio 6).

	Instrumentaalinen (<i>instrumental corporate</i>)	Keskusteleva(<i>deliberative</i>)
Julkinen viestintä	Nettisivut Vastuullisuusraportit Mainokset tai esitteet vastuullisuudesta	Blogi Sosiaalinen media Wiki
Julkaisematon viestintä	Vastuullisuusstrategia Sisäiset säädökset <i>Code-of-conduct</i>	Sidosryhmävuoropuhelu: - Sisäinen: työntekijät - Ulkoinen: kansalaisjärjestöt, etujärjestöt Intranet

Kuvio 6. Vastuullisuusviestinnän työkaluja (mukaillen Seele & Lock, 2014, s. 406).

Seelen ja Lockin (2014, s. 406–407) mukaan, yrityksen tekemällä *instrumentaalisella, julkisella* vastuullisuusviestinnällä tarkoitetaan strategista yksisuuntaista viestintää, joka on tarkoitettu ulkoisille sidosryhmille. Esimerkiksi yrityksen verkkosivuilla esitetty tieto vastuullisuudesta, vastuullisuusraportit sekä vastuullisuudesta kertominen esittein, uutiskirjein tai lehdistötiedotteissa. Edellä mainitut viestintäkanavat edustavat perinteisiä massamedioita ja niiden tarkoitus on saada tehokkaasti yrityksen viesti vastaanottajalle sen sijaan, että sidosryhmiä osallistutettaisiin aktiivisesti viestinnässä. *Instrumentaalisella julkaisemattomalla* viestinnällä tarkoitetaan esimerkiksi yhtiön sisäistä vastuullisuusstrategiaa sekä muita sisäisiä ohjeistuksia, jotka eivät ole avoimia julkiselle keskustelulle tai sidosryhmien osallistamiselle.

Keskusteleva julkinen viestintä kattaa esimerkiksi suuren osan internetissä, kuten blogialustoilla tai sosiaalisessa mediassa, tapahtuvasta keskustelusta. Seele ja Lock (2014, s. 408–409) kirjoittavat, että yritykset, jotka ovat aktiivisia vastuullisuustoiminnoissa, ovat myös enemmän läsnä sosiaalisessa mediassa ja siten aktiivisempia kommunikoinnissa sidosryhmien kanssa. Tämän vuoksi vastuulliset toimijat myös hyötyvät enemmän sosiaalisesta mediasta, sillä vastuullisuusviestintä sosiaalisen median kautta vaikuttaa posi-

tiivisesti yrityksen maineeseen. *Keskustelevaa julkaisematonta* viestintää voidaan taa- sen käydä yrityksissä sisäisesti, esimerkiksi erilaisien ”town hall” tai ”round-table” tyyppisien tapaamisien muodossa. Keskusteluja voidaan käydä myös ulkoisten sidos- ryhmien kanssa, jolloin keskustelujen sisältö ja pöytäkirja ovat harvoin julkisia suu- remmalle yleisölle, minkä vuoksi ne on sijoitettu julkaisemattoman viestinnän kategori- aan, vaikka niistä löytyy paljon keskusteleavan viestinnän piirteitä. Myös Intranet voi- daan lukea julkaisemattomien viestintäkanavien joukkoon, sillä pääsy on rajoitettu vain työntekijöille. Seele ja Lock arvioivat, että ainoastaan instrumentaalinen vastuullisuus- viestintä ei johda uskottavuuteen ja legitiimiyteen yritysten ja sidosryhmien välillä, vaan onnistunut viestintä tarvitsee sekä instrumentaalista että keskustelevaa viestintää.

Vastuullisuusraportoinnilla tarkoitetaan informaation jakamista yrityksen sidosryhmille, ja sen perimmäinen tarkoitus on lisätä yrityksen läpinäkyvyyttä suhteessa yrityksen toimintaan liittyen sosiaalisiin-, taloudellisiin- tai ympäristövaikutuksiin. Useat tutkijat ovat osoittaneet, että vastuullisuusviestinnällä sekä -raportoinnilla on positiivinen vai- kutus yrityksen maineeseen (Hetze, 2016, s. 283, 285). Kuisman ja Temmesin (2011, s. 268–269) mukaan, yksi syy toteuttaa vastuuraportointia on viestinnälliset tekijät, jolloin yritys voi rakentaa mainetta vastuullisena toimijana, viestiä eettisistä arvoista sekä edistää myönteistä vuorovaikutusta sidosryhmien kanssa. Vastuullisuusraportoinnin osalta, Global Reporting Initiative (GRI) kehitettiin 1990-luvun lopulla tukemaan ja yh- tenäistämään yritysten vastuuraportointia sekä sen mittareita, tänä päivänä GRI on muodostunut yleisesti käytetyksi hyvän vastuuraportoinnin mittariksi (Kuvaja & Malme- lin, 2008, s. 156).

Yritykset voivat noudattaa vastuullisuusviestinnässä joko yleistä tai yksityiskohtaisem- paa ja tarkempaa viestintästrategiaa. Robinsonin ja Eilertin (2018, s. 260) tutkimuksen mukaan yritykset, jotka viestivät vastuullisuudesta tarkemmin ja yksityiskohtaisemmin, saavuttavat enemmän hyötyjä kuin yritykset, joiden vastuullisuusviestintä on geneeri- sempää. Tämä johtuu siitä, että sidosryhmät luottavat enemmän yksityiskohtaisesti vastuullisuudesta viestiviin yrityksiin.

2.4.3 Vastuullisuusviestinnän haasteet

Yrityksen vastuullisuudesta kiinnostuneiden sidosryhmien määrä on lisääntynyt viime vuosina, lisäksi yritysten julkisuus on muuttunut ennakoimattommaksi (Kuvaja & Malmelin, 2008, s. 13). Walterin (2014, s. 66) mukaan, yritysten sidosryhmät odottavat yrityksen toimivan vastuullisesti, mutta toisaalta yritysten tuodessa esille vastuullisuuttaan, sidosryhmät saattavat suhtautua siihen skeptisesti. Vastuullisuusviestintä on yrityksille myös arkaluontoinen aihe sen vuoksi, että siihen sisältyy ongelma yrityksen vastuullisuuden haasteiden viestimisestä – viestinnän monimutkaisuuden, ristiriitaisuuden, hankalan läpinäkyvyyden ja negatiivisuuden vuoksi, moni yritys pyrkii välttämään vastuullisuudesta puhumisen kokonaan (Walter, 2014, s. 62). Skeptismin vuoksi yritysten tulisi viestiä vastuullisuudestaan mahdollisimman todenperäisesti ja avoimesti (Robinson & Eilert (2018, s. 260).

Elving (2013, s. 278) kirjoittaa, että kuluttajien ja sidosryhmien skeptisellä suhtautumisella yrityksen vastuullisuusviestintään on negatiivinen vaikutus yrityksen maineeseen sekä asenteisiin yritystä kohtaan, mikä saattaa välittyä myös yrityksen kannattavuuteen. Kuluttajien skeptismi syntyy tilanteessa, jossa uskotaan, että yritys tavoittelee omaa etua ennemmin kuin yhteiskunnan etua, kuten esimerkiksi pyrkii parantamaan yrityskuvaansa. Yritystä voidaan syyttää harhaanjohtavasta markkinoinnista, ”viherpesusta” tai ”sinipesusta” (jossa yrityksen toiminta yhdistetään humanitaariseen toimintaan), jos yrityksen motiivit ovat sidosryhmien silmissä kyseenalaisia. Kuitenkin Kuvaja ja Malmelin (2008, s. 34) kirjoittavat, että jos yritys ei viesti vastuullisuudestaan, se ei pysty saavuttamaan vastuullisuusviestinnän tuomia etuja, kuten esimerkiksi sidosryhmien kasvavaa luottamusta ja positiivista kulutuskäyttäytymistä. Kuvaja ja Malmelin jatkavat (2008, s. 38), että viherpesulla tarkoitetaan tilannetta, jossa yritys esittää tuotteen tai palvelun ympäristöystävällisempänä kuin se todellisuudessa on.

Viherpesua välttääkseen yritykset saattavat myös ajautua harjoittamaan ”viherpiilottelua”, jolloin kuluttajille ja sidosryhmille annetaan vain vähän tietoa yrityksen todellisesta vastuullisuuden tasosta. Viherpiilottelun taustalla voi olla pelko siitä, että yrityksen

vastuullisuus ei ole toimitusketjuja myöten täydellinen, sertifioitu, tai siinä on kehitettävää. Ujoon vastuullisuusviestintään syynä saattaa olla myös pelko siitä, että jokin tietty epäkohta huomataan julkisuudessa, kun toisesta hyvin hoidetusta osa-alueesta viestitään positiivisesti (Halme & Joutsenvirta, 2011, s. 259–260). Kuluttajien tai sidosryhmien reaktio yritysten vastuullisuuteen ei siis synny itse yritysten yhteiskuntavastuusta vaan siitä, miten sidosryhmät arvioivat vastuullisuutta ja yrityksen toimia suhteessa yritykseen (Elving, 2013, s. 278).

Heiderin atribuutioteoriaa (1958) voidaan soveltaa kuluttajien skeptisyyden arviointiin. Teorian mukaan yksilöt tekevät sisäisiä tai ulkoisia attribuutioita koskien omaa tai muiden käyttäytymistä. Kuluttajat taasen voivat arvioida yrityksen yhteiskuntavastuuta arvioimalla yrityksen attribuutioita (motiveja). Tässä yhteydessä sisäinen attribuutio saa kuluttajat keskittymään yrityksen yhteiskuntavastuutoiminnan rehellisiin, sisäisiin motiveihin, kun taas ulkoinen attribuutio saa heidät keskittymään esimerkiksi voittoihin tai yrityksen maineen parantamiseen. Kun kuluttajat arvioivat yrityksen toimivan ulkoisten attribuutioiden motivoimana, eli tavoittelevan esimerkiksi voittoa, kuluttajat ovat skeptisiä yrityksen motiveista tai motiivien vilpittömyydestä suhteessa yrityksen yhteiskuntavastuuseen. Kuluttajien ensimmäinen suhtautuminen yrityksen vastuullisuusviestintään voi ilmetä epäluuloisuutena, kun kuluttajat arvioivat aktiivisesti erilaisia vaihtoehtoja yrityksen motiveista. Epäluuloisuutta voi myös syntyä, jos yrityksen todelliset motiivit eivät ole selvät tai ne ovat ristiriitaisia (Elving, 2013, s. 279–280).

Elvingin tutkimuksen (2013, s. 288) johtopäätöksenä, skeptisyys yrityksen motiveja kohtaan vaikuttaa negatiivisesti kuluttajien aikomukseen ostaa yrityksen tuotteita ja yleiseen asenteeseen yritystä kohtaan, mikä on linjassa hänen mukaansa myös muiden tutkimuksien kanssa (esim. Bae & Cameron, 2006; Forehand & Grier, 2003).

Viestintätilanteet, joissa yrityksiä syytetään vastuuttomuudesta, ovat yrityksille haastavia. Jos yritys toimii sidosryhmien oikeustajun vastaisesti, odotetaan silloin yritykseltä vastuullisempaa toimintaa. Akuuteissa vastuullisuuskriiseissä yrityksen voi olla vaikeaa

saada ääntään kuuluville ja siten hallita julkisuuskuvansa, minkä vuoksi myös vastuullisuusviestintä voi olla hankalaa. Negatiivinen julkisuus ja huono imago vaikuttavat haitallisesti yrityksen liiketoimintaan ja useat yritykset ovat joutuneet sen vuoksi muuttamaan toimintaansa vastuullisempaan suuntaan (Halme & Joutsenvirta, 2011, s. 251, 254).

Keskeistä vastuullisuus kohuille on myös se, että yritykseen kohdistuva luotettavuus kyseenalaistetaan – tähän vastatakseen yrityksen tulee pystyä osoittamaan luottamusta asiantuntijuudella sekä eettisellä toiminnalla. Toisaalta, jos yritys pyrkii liikaa todistelemaan toimintansa todenperäisyyttä esittämällä kovaa faktatietoa, se voi vaarantaa oman uskottavuutensa. Riski on erityisen suuri silloin, kun sidosryhmät eivät usko yrityksen toimivan pyyteettömästi (Halme & Joutsenvirta, 2011, s. 256).

3 Maineenhallinta ja kriisiviestintä

Tässä pääluvussa käsitellään maineenhallintaan liittyviä termejä *maine*, *imago* ja *brändi*, sekä selvitetään, miten kyseiset termit ovat yhteydessä yrityksen vastuullisuuteen. Tämän jälkeen kirjallisuuskatsauksessa perehdytään yrityksen maineenhallinnan prosesseihin: maineen rakentamiseen, johtamiseen sekä maineriskeihin. Lopuksi tarkastellaan vastuullisuuskriisien syntymistä, kriisien hallintaa ja tehdään katsaus valittuihin yrityksen kriisiviestintästrategioihin.

3.1 Maineenhallinnan termit

Maineenhallintaan liittyvät termit *brändi*, *imago* ja *maine* sisältävät kukin oman motiivinsa ja niiden määritelmät vaihtelevat käyttötarkoituksen mukaan, termit voidaan erottaa karkeasti toisistaan Aulan ja Heinosen (2002, s. 61) mukaan: ”*brändi tehdään, imago rakennetaan, maine ansaitaan*”.

3.1.1 Maine

Aulan ja Heinosen (2002, s. 36–37, 64) mukaan maineella tarkoitetaan mielikuvaa, jonka sidosryhmät muodostavat yrityksestä, ja joka rakentuu yrityksen toiminnan perusteella. Hyvän maineen saavuttamiseksi ei riitä, että yritys tekee asioita oikealla tavalla, vaan toiminnasta täytyy myös osata viestiä oikein sidosryhmille. Tämän vuoksi yrityksen tulee aktiivisesti pyrkiä vaikuttamaan ja johtamaan syntyviä mielikuvia. Maine onkin yritykselle tärkeä voimavara vetovoimaisuuden näkökulmasta. Aula ja Heinonen (2011, s. 34) jatkavat, että kestävä liiketoiminta on yksi maineenrakentamisen peruspiileistä.

Yrityksen vastuullisuudella on suora yhteys yrityksen maineeseen, sillä kuluttajan käsitykset yrityksen yhteiskuntavastuusta vaikuttavat yrityksen maineeseen kuluttajan sil-

missä. Mainetta pidetään usein muuttujana, johon vaikuttaa yrityksen yhteiskuntavastuullisuus sekä vastuullisuusviestintä. Kuitenkin myös maine voi vaikuttaa siihen, miten yrityksen vastuullisuusviestintään suhtaudutaan, esimerkiksi huono maine voi lisätä skeptisyyttä yrityksen yhteiskuntavastuullisuutta kohtaan (Walter, 2014, s. 67; Elving, 2013, s. 280). Eettisesti ja vastuullisesti hyvä yritys houkuttelee kumppaneita sekä hyviä työntekijöitä, ja sen vuoksi yrityksen kannattaa panostaa pitkäjänteisesti maineenrakentamiseen (Kuvaja & Malmelin, 2008, s. 26). Aulan ja Heinosen (2002, s. 136, 138) mukaan maineen rakentumisen kannalta on oleellista, että yritys toimii yhteisössään hyvän yrityskansalaisen tavoin, noudattaen eettisiä ja moraalisia normeja sekä arvoja, esimerkiksi panostamalla lähiympäristön hyvinvointiin, osallistumalla yhteiskunnan kehittämiseen, toimimalla ympäristöystävällisesti ja noudattamalla eettisiä periaatteita. Jotta yritys voi saada taloudellista hyötyä toimistaan, kuluttajien on myös tiedettävä yrityksen toimivan yhteiskuntavastuun periaatteiden mukaisesti.

3.1.2 Imago

Aulan ja Heinosen (2002, s. 47) mukaan imagolla on useita merkityksiä ja sitä käytetään markkinointiviestinnässä monessa eri kontekstissa. Yrityksen imago tai *julkisuuskuva* on mielikuva, joka muodostuu yrityksestä esimerkiksi julkisuudessa tai yrityksen sidosryhmissä. Imago on tulosta sidosryhmien ajatuksista ja kuvitelmista, joita muodostuu yrityksestä joko tietoisesti tai tiedostamatta sen perusteella, minkälaisia signaaleja yritys tai muut osapuolet yrityksestä viestittävät. Hetze (2016, s. 281) kirjoittaa, että positiivinen julkisuuskuva, joka johtaa positiiviseen maineeseen, tuottaa yritykselle luottamuksen kasvamisen tuomaa kilpailuetua.

Aulan ja Heinosen (2002, s. 48, 50, 52) mukaan imagolla viitataan usein visuaaliseen yrityskuvaan ja siihen, miltä yritys ulospäin näyttää. Imagon suhteen riskinä on, että yritys vain pyrkii näyttäytymään ”hyvänä”, ja sen vuoksi yrityksestä muodostuukin negatiivinen vaikutelma. Imago eroaa maineesta siten, että imago on rakennettu, markkinointiviestinnän kuva yrityksestä ja sen toiminnasta, kun maine on sidosryhmien koke-

muksien ja kertomusten perusteella muodostunut kokonaisuus. Imago rakennetaan tietoisesti niistä lähtökohdista, joita esimerkiksi kuluttajien halutaan ajattelevan yrityksestä.

3.1.3 Brändi

Aulan ja Heinosen (2002, s. 227) mukaan brändi linkittyy vahvasti tuotteiden ja palveluiden ympärille, kun taas maineessa on kyse koko yrityksestä, mukaan lukien brändi. Hyvä brändi koostuu aineellisista (kuten tuote ja design) ja aineettomista (muun muassa imago) tekijöistä, vaikuttaa kuluttajien ostopäätökseen ja erottaa tuotteen tai palvelun muista vastaavista. Brändi luodaan pääosin markkinoinnin avulla (Aula & Heinonen, 2002, s. 53–54, 61). Tuominen (2013, s. 64) summaa brändin koostuvan kuluttajan rationaalisista ja emotionaalisista havainnoista.

Gilal ja muut (2021, s. 760–761) kirjoittavat, että yrityksen brändin ja yrityksen vastuullisuuden yhteensopivuus (engl. *CSR-brand fit*) toteutuu, kun yrityksen vastuullisuustoimenpiteet kohtaavan asiakkaiden käsitysten ja odotusten kanssa, jotka liittyvät brändin imagoon. Esimerkiksi General Motors -automerkin vastuullisuuskampanjaa liikenneturvallisuuden puolesta voidaan pitää sopivana kyseiselle brändille. Brändin ja vastuullisuuden sopimisella yhteen (engl. *brand fit*) nähdään olevan positiivinen vaikutus kuluttajien ostokäyttäytymiseen sekä todennäköisyyteen, että kuluttaja ostaa samaa tuotetta tai palvelua uudestaan. Tutkimuksissa on myös esitetty, että onnistunut brand-fit kasvattaa kuluttajien sitoutumista yritykseen ja kasvattaa yrityksen brändipääomaa luomalla positiivisia kokemuksia.

3.2 Maineenhallinnan prosessi

Maineenhallinta on pitkäjänteistä strategista toimintaa, jonka tarkoitus on pyrkiä ohjaamaan tärkeimpien sidosryhmien mielikuvia yrityksestä. Maineenhallinta nähdään

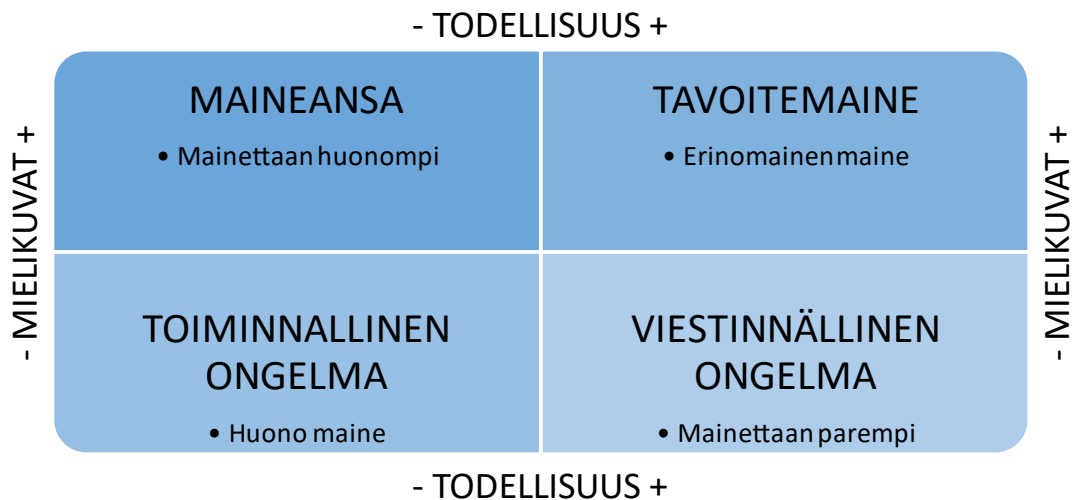
toisinaan samana asiana kuin tiedottaminen tai muu yrityksen viestintä, mutta näin ei todellisuudessa ole (Aula & Heinonen, 2002, s. 212). Hyvä julkisuuskuva ja maine ei synny ensisijaisesti viestinnästä, vaan hyvän toiminnan avulla (Aula & Heinonen, 2002, s. 151).

3.2.1 Maineen rakentaminen ja johtaminen

Aulan ja Heinosen (2011, s. 12) sekä Coombsin (2007a, s. 164) mukaan, maine rakentuu tilanteissa, joissa yritys ja sidosryhmät sekä osapuolien arvot, ennakkoluulot ja oletukset kohtaavat joko suoraan tai välillisesti, esimerkiksi median tai muualta kuullun tiedon välityksellä. Aula ja Heinonen (2011, s. 34) jatkaa, että yritykselle rakentuu tietynlainen maine riippumatta siitä haluaako yritys tai tekeekö yritys asian eteen toimenpiteitä. Tämän vuoksi maineenrakentamiseen kannattaa kiinnittää huomiota.

Coombs (2007a, s. 164) täydentää, että suurin osa sidosryhmien saamasta informaatiosta kulkeutuu välillisesti median välityksellä, jonka vuoksi media on tärkeää ottaa huomioon myös maineenhallinnassa. Walterin (2014, s. 68) mukaan sidosryhmä voidaan määritellä esimerkiksi ryhmäksi henkilöitä, jotka joko hyötyvät tai joille aiheutuu vahinkoa yrityksen toiminnasta, tai jonka oikeuksia voidaan rikkoa tai oikeuksia täytyy kunnioittaa yrityksen toimesta – keskeisimpiin yrityksen sidosryhmiin voi kuulua osakkeenomistajia, työntekijöitä ja asiakkaita.

Maine voi tehdä yrityksestä hyvän tai huonon, ja se voi ilmetä erottavana tekijänä kahden samanlaisen yrityksen välillä. Maine syntyy sen perusteella, miten yrityksen oletukset itsestään kohtaavat sidosryhmien oletuksien kanssa. Maineen problematiikka voidaan määritellä sen mukaan, miten sidosryhmien mielikuvat vastaavat todellisia kokemuksia (Aula & Heinonen, 2011, s. 12). Maineenrakentumista kuvataan kuvion 7 nelikentän mukaan seuraavasti:



Kuvio 7. Maineen rakentumisen nelikenttä (mukaillen Aula & Heinonen, 2011, s. 13).

Aula ja Heinonen (2011, s. 13–14) kirjoittavat, että *tavoitemaine* kuvaa nelikentän oikeaa yläkulmaa, jolloin sidosryhmillä on positiivinen mielikuva yrityksestä ja omakohtaiset kokemukset yrityksestä ovat hyviä, kokemukset vastaavat yrityksen todellista toimintaa. Tässä tilanteessa yrityksen tulee ylläpitää hyvää mainettaan, turvaamalla toimintansa tason. *Maineen viestinnällinen ongelma* alhaalla oikealla kuvaa tilannetta, jossa sidosryhmillä on huono mielikuva yrityksestä, vaikka kokemukset ovat hyviä. Tällaisessa tilanteessa yritys ei ole onnistunut välittämään oikeita mielikuvia viestinnän ja vuorovaikutuksen avulla. *Maineen toiminnallisessa ongelmassa* yrityksellä on heikko imago ja myös sidosryhmien kokemukset vastaavat tätä mielikuvaa, jolloin muutokset toiminnan parantamiseksi ovat tarpeen. *Maineansassa* taas yritys on heikko, mutta jostain syystä mielikuvat ovat silti positiivisia, tähän saattaa vaikuttaa esimerkiksi markkinointi.

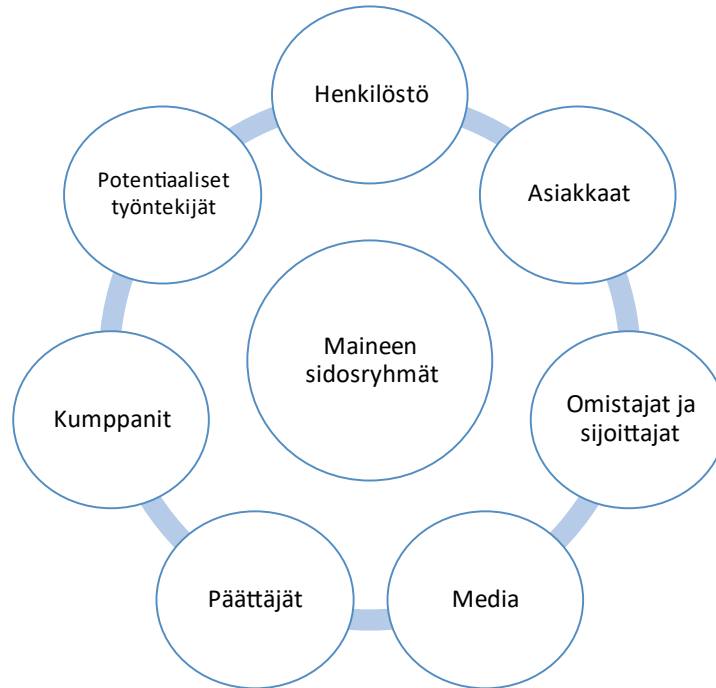
Eccles ja muut (2007, s. 110–114) kirjoittavat, että maineenhallinnan johtaminen rakentuu viidestä askeleesta, jotka ovat 1) yrityksen maineen arvioiminen sidosryhmien kesken 2) yrityksen todellisen tilanteen arvioiminen 3) aukon poistaminen yrityksen maineen ja todellisen tilanteen väliltä 4) muuttuvien odotuksien ja uskomuksien seuraaminen sekä 5) henkilön asettaminen vastaamaan edellä mainituista prosesseista.

Ensimmäisenä Ecclesin ja muiden (2007, s. 110) mukaan, mainetta tulee arvioida ja mitata objektiivisesti ja mikäli mahdollista myös numeraalisesti. Yrityksen mainetta voi mitata eri näkökulmista, kuten esimerkiksi tuotteiden laadun tai yrityksen taloudellisen suoriutumisen näkökulmasta, tai miten yritys suoriutuu kyseisillä osa-alueilla suhteessa toimialaan ja kilpailijoihin. Mainetta voidaan arvioida esimerkiksi sidosryhmille lähetetyillä kyselytutkimuksilla tai media-analyysien avulla. Erityisesti medialla ja kirjoituksien sävyllä (positiivinen, negatiivinen tai neutraali) koetaan olevan merkittävä painoarvo, sillä se muokkaa myös sidosryhmien käsityksiä yrityksestä. Positiivisen maineen luominen median välityksellä riippuu kuitenkin useista tekijöistä; yrityksen tulee pyrkiä pysymään julkisuudessa ja positiivisen, negatiivisen ja neutraalin uutisoinnin tulee olla oikeanlaisessa tasapainossa siten, että positiivisia uutisia on vähintään 20 % ja negatiivisia kirjoituksia enintään 10 %. Oleellista on myös yrityksen itseantamien lausuntojen määrä ja organisaation oman näkökulman tuominen esille erityisesti kriisitilanteissa.

Toisena kohtana kerrotaan, yrityksen on totuudenmukaisesti arvioitava kykyään täyttää sidosryhmien odotukset. Yrityksille voi tuottaa hankaluuksia tehdä objektiivinen arviointi muun muassa sen vuoksi, että johdolla on taipumusta yliarvioida oman organisaation kyvykkyyttä, toisekseen, johdolla on taipumus olettaa organisaation maineen olevan hyvä, mikäli muita merkkejä ei ole ilmassa. Kolmantena haasteena maineen arviointia vääristää joko liian alhaalle tai korkealle asetetut tavoitteet. Tässäkin tapauksessa yrityksen pitäisi pystyä arvioimaan toimintaansa mahdollisimman objektiivisesti ja suhteessa kilpailuympäristöön (Eccles ja muut, 2007, s. 110–113).

Myös Greyserin (2009, s. 600) sekä Aulan ja Heinosen (2002, s. 215–216) mukaan, yrityksen on tärkeää katsoa itseään peilistä ja nähdä oma toimintansa ja yrityksen identiteetti sellaisena, kuin sidosryhmät kuten työntekijät, asiakkaat tai media, sen todellisuudessa näkevät – ei sellaisena kuin yritys haluaisi näyttäytyä – sillä sidosryhmät mahdollistavat yrityksen olemassaolon ja menestyksen. Tämän vuoksi vuorovaikutussuhde on erityisen tärkeä. Ilman viestintää ja vuorovaikutusta, sidosryhmäverkosto purkautui-

si ja yritys lakkaisi olemasta. Aula ja Heinonen (2002, s. 217) kuvaa kuviossa 8 maineen dialogin sidosryhmiä.



Kuvio 8. Maineen dialogin keskeiset sidosryhmät (mukaillen Aula & Heinonen, 2002, s. 217).

Aula ja Heinonen (2002, s. 214) kirjoittavat, että työntekijät ovat organisaatioiden tärkein yleisö, sillä heidän mukaansa hyvää ulkoista mainetta ei voi olla ilman sisäistä mainetta. Maine rakentuu koko ajan uudelleen muun muassa yrityksen arvojen, kulttuurin ja viestinnän vuorovaikutuksesta.

Kolmanneksi, jos yrityksen maine ja todellinen tilanne eivät vastaa toisiaan, on sillä käytössään erilaisia keinoja tilanteen korjaamiseen riippuen tilanteesta. Mikäli yrityksen todellinen tilanne on mainetta parempi, voidaan asia korjata esimerkiksi tehostamalla viestintästrategiaa. Jos maine on positiivinen ilman perusteita, yrityksen on pysyttävä ensisijaisesti kehittämään toimintaansa tai muussa tapauksessa lieventämään sidosryhmien odotuksia. Jos ero yrityksen todellisen tilanteen ja maineen välillä on

suuri, aikaa kuluu enemmän tilanteen korjaamiseen ja myös mainehaitat ovat odotettavasti suurempia, mikäli sidosryhmille paljastuu yrityksen todellinen tila (Eccles ja muut, 2007, s. 113).

Neljänneksi Ecclesin ja muiden (2007, s. 113) mukaan, uskomusten ja odotuksien kehittymisen seuraaminen ei ole yrityksille helppoa, mutta apuna voi käyttää esimerkiksi säännöllisiä kyselytutkimuksia sidosryhmille, joiden avulla voi paljastua muuttuneet arvot ja prioriteetit. Myös säännöllisillä kyselyillä eri alojen asiantuntijoilta voidaan kartoittaa, mikäli esimerkiksi poliittiset tai yhteiskunnalliset trendit aiheuttavat tulevaisuudessa riskin kasvavalle erolle yrityksen maineen ja todellisen tilan välillä. Myös erityisesti kansalaisjärjestöjä on syytä seurata suhteessa muuttuviin odotuksiin.

Viimeisenä kohtana todetaan, että edellisten tapahtumien seuraaminen ja arviointi ei tapahdu itsessään, vaan vaatii osoitetun henkilön työpanoksen. Valitun henkilön tulee raportoida säännöllisesti johdolle ja hallitukselle siitä, mitkä ovat tärkeimmät yrityksen maineeseen kohdistuvat riskit ja miten niitä hallitaan, jolloin johdon tulee tehdä päätös, mikäli riskit ovat hyväksyttäviä vai onko yrityksen syytä ryhtyä toimenpiteisiin. Lisäksi yrityksen johdon tulee säännöllisesti arvioida riskienhallintaprosessia ja tehdä tarvittavia parannuksia (Eccles ja muut, 2007, s. 114).

3.2.2 Maineriskit

Tuomisen (2013, s. 167) mukaan maineriskien johtaminen on proaktiivista eli ennakkoivaa toimintaa, ennen negatiivisten vaikutuksien kohdistumista organisaatioon. Eckert (2017, s. 150–151) kirjoittaa, että maineriskille ei ole vain yhtä määritelmää, mutta useimmiten kirjallisuudessa maineriski tarkoittaa piilevää riskiä, jolloin taustalla oleva riskitapahtuma johtaa myös maineen menetykseen. Piilevä tai taustalla oleva riski voi olla esimerkiksi virheet, rikkeet tai keskeytykset operatiivisissa toiminnoissa, jotka aiheuttavat tappioita. Eckert jatkaa, että muun muassa Comité Européen des Assurances (CEA) (Internet-haun perusteella yhtiön nimi on muutettu *Insurance Europeksi*) kuvaa

maineriskiä riskinä, jossa epäsuotuisa julkisuus, paikkaansa pitävä tai ei, johtaa luottamuksen menettämiseen sidosryhmien silmissä. Maineriski voi myös heidän mukaansa syntyä muista organisaation toimintaan liittyvistä riskeistä. Tämän määritelmän mukaan mainevahinko konkretisoituu sidosryhmien heikentyneistä käsityksistä. Maineriski voi konkretisoitua myös sidosryhmien muuttuvana käytöksenä yritystä kohtaan tai taloudellisina tappioina, jotka johtuvat huonontuneesta yrityksen maineesta.

Eccles ja muut (2007, s. 106–107) kirjoittavat, että kolme tekijää määrittää sen, missä määrin organisaatio on altis maineriskeille: ensimmäisenä *maine ylittää organisaation todellisen luonteen*, toisena tekijänä *kuinka paljon ulkoiset uskomukset ja odotukset muuttuvat* sekä kolmanneksi, *mikä on sisäisen koordinoinnin laatu*.

Maine perustuu näkemyksiin ja mielipiteisiin. Kuten edellisessä kappaleessa todettua, jos yrityksen maine on parempi kuin sen taustalla oleva todellinen toiminta, aukko aiheuttaa merkittävän maineriskin. Mikäli paljastuu, että yritys ei pysty täyttämään sille asetettuja odotuksia, yrityksen maine heikkenee, kunnes toiminta vastaa paremmin todellisuutta. Maineriski voi konkretisoitua esimerkiksi tilanteessa, jossa yritys on markkinoinut omaa toimintaansa ympäristöystävällisemmäksi kuin se todellisuudessa on, ja puutteet tulevat julkisuudessa esille (Eccles ja muut, 2007, s. 107–108).

Sidosryhmien muuttuvat uskomukset ja odotukset ovat toinen merkittävä maineeseen liittyvä riski. Kun ympäristön odotukset muuttuvat, mutta yrityksen toiminta pysyy samana, maineen ja todellisuuden välinen aukko laajenee, jonka myötä maineriski kasvaa. Tällaisia riskejä voivat esimerkiksi olla aikaisemmat toimintatavat, joita ei pidetään enää eettisesti hyväksyttävinä. Tällaisia voivat olla esimerkiksi tehtaisiin kohdistuvat ympäristöpäästöt, joihin on alettu kiinnittämään enemmän huomiota. Myös yrityksen toimialalla saattaa tapahtua kehitystä, jolloin vanhojen toimintatapojen mukaan toimiviin yrityksiin kohdistuu maineriski, mikäli he eivät pysty mukautumaan kehitykseen ja uusiin odotuksiin tarpeeksi nopeasti (Eccles ja muut, 2007, s. 108).

Kolmas maineriski on organisaation eri toimintojen välinen heikko kommunikointi ja koordinointi, esimerkiksi tilanteet, joissa toinen yksikkö ei pysty mukautumaan toisen toiminnon mukaisiin odotuksiin yhtä nopeasti kuin oletetaan. Tällaisia riskejä voi esiintyä esimerkiksi markkinoinnin ja tuotekehityksen välillä, mikäli tuote on jo markkinoilla, mutta siinä on olemassa olevia puutteita, tällöin organisaation maineelle aiheutuu riski. Heikko sisäinen tiedonkulku myös heikentää yrityksen mahdollisuuksia havaita muuttuvia odotuksia ja uskomuksia organisaation sisällä (Eccles ja muut, 2007, s. 109).

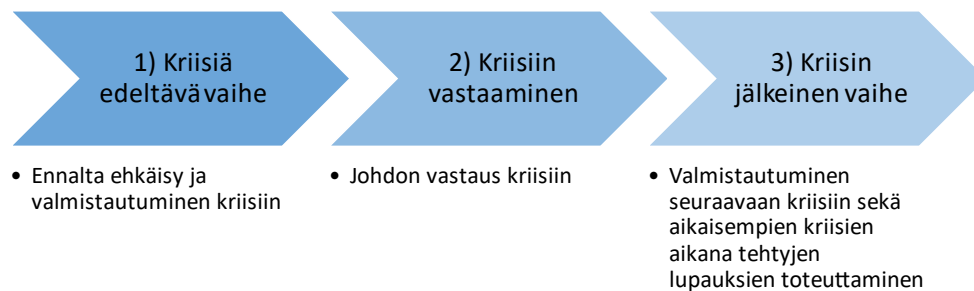
3.3 Kriisinhallinta

Coombsin (2007a, s. 164) mukaan kriisi on äkillinen ja odottamaton tapahtuma, joka uhkaa häiritä organisaation toimintaa ja aiheuttaa sekä taloudellisen että maineuhan. Greyserin (2009, s. 591–600) mukaan mainekriisit voivat syntyä joko yllättäen tai olla seurausta pidemmän aikavälin ongelmista. Negatiivinen huomio voi kummuta eri syistä ja eri tahojen toimesta, esimerkiksi järjestöiltä, tyytymättömiltä asiakkailta, hallinnollisilta osapuolilta, viranomaiselta tai yleisesti suuremmalta joukolta ihmisiä. Syinä kriisille voi olla tuoteviat, puutteet vastuullisuudessa tai yrityksen huono käytös, kuten korruptiosyytökset. Yrityksen on hyvä tunnistaa, *mikä* aiheuttaa mainekriisin, sekä *kuka* tai *ketkä* (sidosryhmät) ovat siihen osallisena. Maineeseen liittyen kriisien hallinnassa on oleellista tiedostaa, mitä brändi merkitsee eri sidosryhmille ja mikä voisi uhata sitä.

Coombsin (2009, s. 164–165) mukaan valtaosa sidosryhmistä kuulee kriiseistä uutisten välityksellä tai sosiaalisesta mediasta, poikkeuksena ovat ne sidosryhmät, jotka ovat osallisena kriisiin tai kuulevat siitä suoraan organisaatiolta. Coombs jatkaa, että eettisestä näkökulmasta, kriiseissä tulee huolehtia ensin maineen sijasta mahdollisista sidosryhmien aineellisista tai psyykkisistä vahingoista.

Kriisinhallinta on prosessi, jonka tarkoituksena on ehkäistä tai vähentää vahinkoja, joita kriisi voi aiheuttaa organisaatiolle ja sen sidosryhmille. Kriisinhallinta voidaan jakaa Coombsin (2007b, s. 3) mukaan kolmeen eri vaiheeseen, jotka ovat: 1) kriisiä edeltävä

vaihe 2) kriisiin vastaaminen sekä 3) kriisin jälkeinen vaihe. Vaiheet ja keskeinen sisältö on esitetty kuviossa 9.



Kuvio 9. Kriisinhallinnan prosessin vaiheet (mukaillen Coombs, 2007b, s. 3).

Coombsin (2007b, s. 3–4) mukaan, ensimmäisessä vaiheessa oleellista on kartoittaa organisaatiolle mahdollisia riskejä sekä ennaltaehkäistä niitä mahdollisimman hyvin. Vaiheeseen kuuluu ohjaavan kriisinhallintasuunnitelman laatiminen sekä kriisinhallintaryhmän valitseminen ja kouluttaminen, mukaan lukien säännölliset kriisinhallinta harjoitukset ryhmän ja suunnitelman testaamiseksi. Coombs jatkaa, että organisaatioilla on paremmat edellytykset hallita kriisejä, kun heillä on ajantasainen kriisinhallintasuunnitelma, määrätty kriisinhallintaryhmä, kriisinhallintaryhmä harjoittelee tilanteita ennalta, sekä organisaatiolla on valmiiksi laadittuja viestipohjia kriisien varalle. Valmistautuminen edesauttaa kriisiryhmää vastaamaan mahdolliseen kriisiin nopeammin ja tehokkaammin, ottaen kuitenkin huomioon, että kriisien luonne vaihtelee ja kriisit voivat vaatia erilaisia toimenpiteitä ja osaamista kriisiryhmältä. Tuomisen (2013, s. 167–168) mukaan hyväkään kriisivalmius ja harjoittelu ei välttämättä tarkoita, että organisaatio selviytyy kriisistä hyvin ja ilman mainehaittoja.

Osa onnistunutta kriisinhallintaa on organisaation teot ja kommunikointi kriisin sattuessa, tätä kutsutaan kriisivasteeksi (engl. *crisis response*) (Coombs & Holladay, 2001, s. 321). Kriisiin vastaamisen teoria jakautuu kahteen osaan, jotka ovat *ensimmäinen kriisivaste* (engl. *initial crisis response*) ja *maineen korjaaminen*. Kirjallisuuden mukaan oleellista kriiseihin vastaamisessa on nopeus, paikkansapitävä tieto sekä johdonmukaisuus. Kriisin sattuessa oleellista on tiedottaa sidosryhmiä mahdollisimman nopeasti sen vuoksi, että organisaatio voi tuoda esille oman puolensa kriisin syistä sekä osoittaa, että kriisi on hallinnassa, mikä myös suojaa organisaation mainetta (Coombs, 2007b, s. 6–7). Toisaalta nopean tiedottamisen motiivina on myös tyydyttää sidosryhmien informaationtarve (Tuominen, 2013, s. 168). Tiedottamisessa organisaatio voi käyttää median lisäksi hyödyksi eri kanavia, kuten verkkosivustoja, intranet-sivustoja sekä erilaisia joukkoviestejä, kuten tekstiviestejä tai sähköpostia. Nopea vastaaminen kriisiin kasvattaa organisaation uskottavuutta, mutta lisää riskiä virheellisen tiedon leviämisestä. Tällaisissa tilanteissa organisaation tulisi korjata aiheutetut virheet, mikä voi vaikuttaa sidosryhmien silmissä epäjohdonmukaiselta. Tämän vuoksi kriisirahmian on jaettava jatkuvasti tietoa toistensa kanssa, jotta organisaation välittämä viesti esiintyisi yhdenmukaisena. Kriisiin vastaamisen yhteydessä on myös oleellista huomioda kriisin mahdollisia uhreja sekä sidosryhmille aiheutunut haitta, sillä kriisin osapuolien huomioiminen vähentää organisaatiolle aiheutuvaa mainehaittaa (Coombs, 2007b, s. 6–7). Kriisiviestintää maineenhallinnan välineenä käsitellään tarkemmin luvussa 3.4 sekä valittuja viestintästrategioita luvussa 3.5.

Coombsin (2007b, s. 11–12) mukaan, kriisin jälkeisessä vaiheessa organisaatio pyrkii palaamaan takaisin päivittäisiin toimintoihin, eikä kriisi ole enää toiminnan keskiössä. Joitain toimenpiteitä, mukaan lukien viestintää sekä maineen palauttamiseen liittyviä toimintoja, voidaan kuitenkin harjoittaa vielä tässä vaiheessa. Organisaation tulee viestiä sidosryhmille kriisin aikana luvatuista toimenpiteistä, niiden toteuttamisesta ja aikataulusta sen mukaisesti, mitä kriisiin vastaamisen vaiheessa sidosryhmille on kerrottu. Kriisin tulisi olla mahdollisuus oppimiseen, minkä vuoksi kriisin jälkeen organisaation tulisi arvioida mikä kriisinhallinnassa oli onnistunutta sekä mihin tulisi tehdä parannuk-

sia, mukaan lukien kaikki vaiheet ennaltaehkäisystä valmistautumiseen sekä kriisiin vastaamiseen. Tuominen (2013, s. 170) muistuttaa, että hyvään kriisiviestintään kuuluu oleellisena osana myös jälkihoito, ja vakavasta kriisitilanteesta palautuminen sekä luotamuksen rakentaminen voi viedä organisaatiolta aikaa vuosia.

3.4 Kriisiviestintä maineenhallinnassa

Yritysviestinnällä on ollut vuosikymmenien ajan merkityksellinen asema organisaatioiden identiteetin ja maineen rakentamisessa ja tukemisessa, lisäksi tehokkaalla viestinnällä on iso rooli kriisien voittamisessa (Greyser, 2009, s. 595). Kriiseillä on vaikutus organisaatioiden maineeseen ja siihen, miten sidosryhmät suhtautuvat organisaatioon. Kriisiviestintää voidaan käyttää korjaamaan aiheutunutta mainehaittaa ja organisaatiot, joilla on enemmän ”maineellista pääomaa”, elpyvät kriiseistä paremmin ja nopeammin kuin yritykset, joilla on jo ennestään heikompi maine (Coombs, 2007a, s. 163, 165). Pedakin (2018, s. 43) väitöskirjan mukaan organisaatiokriisissä johtovastuu, mukaan lukien viestintävastuu, on organisaation johdolla.

Kriisiviestintä voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen. Ensimmäisen vaiheen viestintä sisältää ohjaavaa tietoa, mikä auttaa sidosryhmiä selviytymään fyysisesti kriisistä. Ensimmäiseen vaiheeseen lukeutuu myös tieto siitä, mitä kriisissä on tapahtunut. Toiseksi viestitään tietoa, joka auttaa sidosryhmiä selviämään psyykkisesti kriisistä, sekä kolmanneksi suoritetaan viestintää, jonka tarkoituksena on *maineenpalauttaminen*. Korjaaviin toimenpiteisiin kuuluu muun muassa pyrkimys estää samanlaisen kriisin toistuminen, jolloin myös sidosryhmiä pyritään vakuuttamaan siitä, että he eivät enää joutuisi samanlaisen kriisin kohteeksi (Coombs & Holladay, 2012, s. 281–282).

Kriisiin vastaamista voidaan pitää organisatorisena resurssina, jolla se voi suojata mainettaan, vaikuttaa vuorovaikutukseen sidosryhmien kanssa ja muotoilla sidosryhmän näkemyksiä kriisistä sekä kriisiorganisaatiosta. Kriisiorganisaation tulee kriisin sattuessa ensimmäisenä arvioida kriisitilannetta ja sen vakavuutta, jotta he voivat hyödyntää so-

pivaa kriisiviestintästrategiaa. Mitä kattavampi organisaation ymmärrys on kriisitilanteesta, sitä paremmin he voivat tehokkaasti vastata siihen (Coombs & Holladay, 2001, s. 321–322). Valittuja kriisiviestintästrategioita esitetään luvussa 3.4.

Coombs (2007b, s. 4) kirjoittaa, että kriisitilanteessa kriisiryhmän tulee osata kommunikoida myös median kanssa luottamuksen säilyttämiseksi ja koulutusta viestimiseen tulisi tarjota jo kriisiä edeltävässä vaiheessa. Median kanssa kommunikoinnissa tulee välttää muun muassa epämääräisiä retorisia ilmauksia (”en kommentoi”) ja turhaa ammatikieltä tai teknisiä tietoja, sillä silloin vastaanottajat voivat olettaa organisaation piilotelevan jotakin. Medialle tulisi pyrkiä esittämään tietoa selkeästi, pitää katsekontakti sekä välttää hermostuneen vaikutelman antamista esimerkiksi eleiden tai maneerien kautta. Kriisiryhmälle tulisi myös antaa kaikki viimeisimmät tiedot kriisistä sekä selkeästi osoittaa, minkälaista kriisiviestiä organisaatio yrittää välittää sidosryhmille.

Kriisitilanteissa kriitikot ja media pyrkivät tarkastelemaan yritysten vastauksia tarkemmin liittyen sisältöön sekä vastauksen oikea-aikaisuuteen (Greyser, 2009, s. 595). Greyserin (2009, s. 598) mukaan kriisitilanteen sattuessa yrityksen tulisi myöntää toisuus kriisin aiheuttaneesta tilanteesta, vaikka se olisi yritykselle epäedullista. Lisäksi yrityksen tulisi yrittää puuttua ongelmaan tai kriisiin heti, vaikka siihen liittyisi yrityksen käyttäytymisen muuttaminen. Muutosta tulisi pystyä kommunikoimaan tehokkaalla viestinnällä – mutta viestintä itsessään ei voi korjata tilannetta tai kriisiä.

3.5 Kriisiviestintästrategiat

Kriisiviestintää voidaan hoitaa organisaatioissa useiden eri strategioiden mukaisesti. Pedakin (2018, s. 35) väitöskirjan mukaan strategisempi tutkimus kriisiviestintää kohtaan syntyi 2000-luvulla ja strategioissa pyrittiin ottamaan paremmin huomioon kriisitilanteiden erilaisuus ja erilaiset vaatimukset viestinnän osalta. Tällaisia teorioita ovat muun muassa tässä tutkimuksessa tarkastelussa olevat kriisiviestinnän teoriat:

1. Timothy Coombsin *Tilanteenmukainen kriisiviestintäteoria* (engl. *Situational Crisis Communication SCCT*), sekä
2. Ulmer, Sellnow ja Seegerin *Organisaation uudistumisen teoria* (engl. *Organization Renewal Theory*)

Kyseiset teorat on valittu tarkasteluun sen perusteella, että Tilanteenmukaisen kriisiviestintäteorian mukaan voidaan tarkastella, miten organisaatiot vastasivat julkisuuden nousseisiin vastuullisuuskriiseihin. Tämän jälkeen tarkastellaan Organisaation uudistumisen teorian mukaisesti, miten organisaatiot ovat osoittaneet yritysvastuuta kriisiviestinnässä, ottaen huomioon mahdollisuuden oppimiseen ja toiminnan kehittämiseen tulevaisuudessa sekä teorian eettisen näkökulman.

3.5.1 Tilanteenmukainen kriisiviestintäteoria

Tilanteenmukaisen kriisiviestintäteoriassa keskiössä on, miten sidosryhmien odotetaan suhtautuvan organisaatioon sekä se, missä määrin organisaatio on itse syyllinen aiheutettuun kriisiin. Jos organisaation syyllisyydentaso on korkea, sen velvollisuus vastata sidosryhmille aiheutettuun haittaan on korkeampi, tällaisissa tilanteissa myös erilaisia vaihtoehtoja viestinnän toteuttamiselle on vähemmän. Oleellista on tunnistaa olosuhteet oikein ja vastata sidosryhmien tiedontarpeeseen, jolloin organisaatio voi jatkaa mahdollisimman pienillä mainevaurioilla (Pedak, 2018, s. 37–38).

Coombs ja Holladay (2002, s. 167) kirjoittavat, että Tilanteenmukaisen kriisiviestintäteorian mukaan yrityksen maine on sille tärkeä voimavara, jota kriisit uhkaavat. Tämän vuoksi teorian mukaan, mainetta pyritään suojaamaan arvioimalla kriisitilanne ja valitsemalla paras mahdollinen strategia kuhunkin kriisitilanteeseen. Tästä syystä ensimmäisenä organisaation tulee tunnistaa kriisityyppi, jolloin organisaation tavoitteena on arvioida organisaation mahdollisuutta hallita tilannetta, kriisivastuuta ja sitä, kuinka paljon organisaation voidaan nähdä olevan syyllinen tapahtumiin.

Taulukko 1. Kriisiklusterit (mukaillen Coombs, 2007a, s. 168).

Uhriklusteri	Lievä kriisivastuu
Luonnonkatastrofit	Maanjäristykset, tornadot
Huhupuheet	Väärän ja vahingollisen tiedon leviäminen
Työpaikkaväkivalta	Entisen tai nykyisen työntekijän hyökkäys työntekijöitä kohtaan
Tuotteiden sabotoiminen valmistuksen jälkeen	Ulkoinen toimija aiheuttaa organisaatiolle haittaa / ilkivaltaa
Vahinkoklusteri	Kohtuullinen kriisivastuu
Haasteet	Sidosryhmät väittävät, että organisaatio toimii sopimattomalla tavalla
Teknisen vian aiheuttama onnettomuus	Laite- tai teknologiavika, joka aiheuttaa onnettomuuden
Teknisen vian aiheuttama tuotehaitta	Laite- tai teknologiavika, joka aiheuttaa tuotevian
Estettävissä olevien kriisien -klusteri	Korkea kriisivastuu
Inhimilliset erehdykset, onnettomuudet	Inhimillisen erehdyksen aiheuttama onnettomuus
Inhimilliset erehdykset, tuotevial	Inhimillisen erehdyksen aiheuttama tuotevika
Organisaation väärinkäytökset, ilman fyysisiä vaurioita	Sidosryhmät kokevat itsensä petetyiksi
Organisaation väärinkäytökset, johdon virheet	Lakeja tai säädöksiä rikotaan johdon toimesta
Organisaation väärinkäytökset, fyysiset vauriot	Sidosryhmät ovat vaarassa ja fyysisiä vahinkoja esiintyy

Coombsin (2004, s. 269–270) mukaan kriisit voidaan jaotella kolmeen kriisiklusteriin, jotka ovat *uhriklusteri*, *vahinkoklusteri* sekä *estettävissä olevien kriisien -klusteri* (esitet-

ty taulukossa 1). Uhriklusterissa organisaatiolla voidaan nähdä olevan vähäisesti kriisivastuuta, sillä tilanteet ovat olleet ulkoisten voimien tai toimijoiden aiheuttamia. Tällaisia kriisejä ovat esimerkiksi luonnonkatastrofit, organisaatiosta väärän tiedon levittäminen, jonka tarkoituksena on aiheuttaa haittaa, tai yrityksen tuotteiden peukaloiminen, jotta ne aiheuttaisivat kuluttajille haittaa, tällöin myös maineuhka on lievä. Vahinkoklusteri taas tuottaa vähäisen kriisivastuun, tällaisia kriisejä ovat esimerkiksi tekniset viat. Vahinkoklusterissa myös maineriski on kohtuullinen ja kriiseissä organisaatiolla koetaan olevan rajallinen mahdollisuus vahingon välttämiseen. Kolmanneksi estettävissä olevien kriisien -klusteri sisältää kriisejä, joissa organisaation kriisivastuu on korkea, tällaisia tilanteita ovat esimerkiksi tietoinen lain rikkominen tai tuotteen tai palvelun tarjoaminen, jonka tiedetään voivan vahingoittaa sidosryhmiä. Tällöin myös maineuhka on vakava.

Toinen askel kriisin arvioimisessa on tarkastella organisaation aikaisempaa kriisihistoriaa sekä aikaisempaa mainetta (Coombs, 2007b, s. 10). Coombsin (2004, s. 266) mukaan organisaation aikaisemmilla kriiseillä on merkitystä suhteessa uusiin kriiseihin, sillä ne muokkaavat sidosryhmien käsitystä uudemmasta kriisistä ja siten myös nostavat maineuhkaa. Coombs ja Holladay (2001, s. 323) kirjoittavat myös, että mitä useammin kriisit toistuvat organisaatiossa, sitä todennäköisemmin sidosryhmät kokevat organisaation olevan vastuussa kriiseistä.

Sidosryhmien aikaisemmalla suhteella organisaatioon on myös vaikutusta; jos organisaation suhde sidosryhmiin on heikolla tasolla tai maine on huono, uuden kriisin odotetaan heikentävän suhdetta entisestään. Jos sidosryhmien ja organisaation suhde taasen on positiivinen, on kriisin seurauksien ja mainehaitan oletettu olevan pienempi (Coombs & Holladay, 2001, s. 324).

Coombsin (2007a, s. 170) mukaan, ensisijaiset Tilanteenmukaiset viestintästrategiat, esitettynä taulukossa 2, muodostavat kolme ryhmää, jotka perustuvat käsitykseen vastuun ottamisesta kriisistä:

- 1) kieltäminen (*denial*),**
- 2) väheksyminen (*diminish*) sekä**
- 3) uudelleenrakentaminen (*rebuild*)**

Taulukko 2. Ensisijaiset Tilanteenmukaiset viestintästrategiat (mukaillen Coombs, 2007a, s. 170).

Strategia	Selitys	Ryhmä
Hyökkäys syytöksen esittäjää kohtaan	Organisaatio esittää, että yksilön tai ryhmän syytökset ovat perättömiä	Kieltäminen
Kriisin kiistäminen	Organisaatio kieltää kriisin olemassaolon	Kieltäminen
Syynt etsiminen organisaation ulkopuolelta	Organisaatio esittää ulkopuolisen yksilön tai ryhmän olevan vastuussa kriisistä	Kieltäminen
Organisaatiolla ei ollut kykyä hallita tapahtumia	Organisaatio vähättelee vastuutaan ja aikomustaan tuottaa vahinkoa sekä esitetään kyvyttömyyttä hallita tilannetta	Väheksyminen
Vahinkojen vähättely	Organisaatio vähättelee kriisin aiheuttamia haittoja	Väheksyminen
Hyvittäminen, korvauksien tarjoaminen	Organisaatio tarjoaa hyvityksiä uhreille	Uudelleenrakentaminen
Anteeksipyyttäminen	Organisaatio ottaa täyden vastuun sekä pyytää anteeksi sidosryhmiltä	Uudelleenrakentaminen

Coombsin (2007a, s. 171–172) mukaan *kieltämisen* strategialla pyritään katkaisemaan kaikki yhteydet tapahtuneen kriisin ja organisaation väliltä esimerkiksi osoittamalla, että kriisiä ei ole tapahtunut todistamalla puheet ja syytökset vääriksi. Jos organisaatio ei ole osallinen kriisiin, sille ei aiheudu vahinkoa tai mainehaittaa. *Väheksymisen* osalta

organisaatio pyrkii osoittamaan, että kriisi ei todellisuudessa ole niin vakava kuin miltä se vaikuttaa, tai organisaatiolla ei ollut mahdollisuutta hallita kriisin syntyä, myös tässä tapauksessa viestinnän onnistuessa mainehaitta pienenee. *Uudelleenrakentamisen* strategioilla pyritään parantamaan organisaation mainetta tarjoamalla uhreille hyvityksiä. Korvauksen tarjoaminen ja anteeksipyyttäminen ovat tyypillisiä strategioita maineen uudelleenrakentamiseen ja niitä käytetään usein kriiseissä, jotka aiheuttavat vakavan maineuhan (estettävissä olevien kriisien -klusteri). Edellisten keinojen ohella, viestinnän tukena voidaan käyttää myös neljättä *vahvistamisen* strategiaa (*bolstering*) täydentämään edellä mainittuja strategioita. Vahvistamisen strategiassa organisaatio voi muistuttaa sidosryhmiä sen aikaisemmista hyvistä teoista, kehua sidosryhmiä hyvästä toiminnasta kriisin aikana sekä kertoa sidosryhmille, että organisaation on myös itse tilanteen uhri.

Coombs (2007a, s. 173) muistuttaa, että kriiseissä tulisi hyödyntää johdonmukaisesti samaan ryhmään liittyvää viestintästrategiaa, eikä sekoittaa esimerkiksi kieltämisen ja uudelleenrakentamisen viestintästrategioita keskenään, sillä viestintästrategioiden sekoittaman heikentää viestinnän kokonaisvaikuttavuutta.

3.5.2 Organisaation uudistumisen teoria

Toisena teoriana tutkimusta lähestytään Organisaation uudistumisen teorian näkökulmasta. Kun perinteisimmissä teorioissa, kuten aikaisemmin mainitussa Tilanteenmukaisen kriisiviestintäteoriassa, keskitytään enemmän vuorovaikutukseen sidosryhmien kanssa, Organisaation uudistumisen teoriassa keskitytään enemmän siihen, minkälaiseksi organisaation tulisi kehittyä kriisin jälkeen (Anderson & Guo, 2019, s. 213). Organisaation uudistumisen teorian mukaisesti Pedak (2018, s. 38–39) summaa, että kriisitilanne tulee nähdä mahdollisuutena organisaation kehittymisen kannalta, jolloin uhuriutuminen ja anteeksipyyttämisen strategiat eivät ole sopivia. Kriisin sattuessa katse tulee suunnata tulevaan ja osoittaa organisaation merkitys yhteiskunnassa.

Organisaation uudistumisen teoriassa viestinnässä on oleellista erottaa organisaation identiteetti kriisiä edeltävästä organisaatiosta. Tällöin organisaatio voi toipua kriisistä ja pitää kriisiä ikään kuin ”aikaisemman organisaation” aikaansaannoksena. Tulevaisuuteen suuntautuvassa strategiassa resursseja voidaan käyttää syyllisten etsimisen sijasta uudistumiseen, jonka vuoksi teoriaa pidetään myös eettisempänä kuin perinteisempiä kriisiviestintäteorioita. Näin ollen myös kriisiviestintä on tulevaisuuteen suuntaavaa ja ilmaisee, mikä on organisaation tulevaisuuden suunnitelma ja tahtotila (Anderson & Guo, 2019, s. 213).

Ulmerin ja muiden (2011, s. 211) mukaan kriisi nähdään mahdollisena käännekohtana organisaatiolle. Organisaation uudistumisen teoriassa tunnistetaan neljä oleellista näkökulmaa kriisiviestintään, jotka ovat:

- 1) organisaation oppiminen** (*organizational learning*)
- 2) eettinen viestintä** (*ethical communication*)
- 3) enemmän tulevaisuuteen kuin menneisyyteen suuntaava katse kriisin jälkeen** (*prospective rather than retrospective vision following crisis*), sekä
- 4) tehokas organisatorinen retoriikka** (*effective organizational rhetoric*).

Näiden teemojen mukaisesti, organisaation tulee oppia kriiseistään sekä viestittää muutoksesta sidosryhmille (Ulmer ja muut, 2011, s. 213). Seuraavissa kappaleissa tarkastellaan teemoja tarkemmin.

Organisaation oppiminen on keskeisessä roolissa tehokkaassa kriisiviestinnässä, ja organisaation tulisi viestittää oppimisen kokemuksesta mahdollisimman nopeasti kriisin jälkeen. Kommunikointi oppimisesta lisää sidosryhmien luottoa siihen, että organisaatio on selviytynyt kriisistä. Kirjallisuudessa tunnistetaan kolmen tyyppistä oppimista kriisistä selviytymiseen, ensimmäisenä ja heikoimpana tasona pidetään käyttäytymiseen (*behavioural*) liittyvää oppimista, sillä muutosta ei ole sisäistetty organisaation jäsenien toimesta, vaan muutos on enemmän ulkoapäin ohjattua, esimerkiksi sääntö-

jen ja ohjeistuksien kautta. Toisena tunnistetaan esimerkillinen (*paradigmatic*) oppiminen, jossa organisaation oppiminen sisältää sekä ulkoapäin tulevaa säännöstelyä että sisäisiä ponnisteluja muutoksen integroimiseksi. Systemaattinen (*systematic*) oppiminen taas edellyttää organisaatioilta kykyä valmistautua kriiseihin etukäteen sekä ennaltaehkäistä niitä. Organisaation oppimista voi myös estää monet tekijät, kuten organisaation arvot tai omaksumiskyvyn jäykkyys, heikko viestintä, kyvyttömyys tunnistaa ympäristön muutoksia sekä yritysvastuun puutteellisuus (Ulmer ja muut, 2011, s. 213–214).

Toinen tunnistettu elementti on *eettinen viestintä*, kriisiä ennen, sen aikana sekä kriisin jälkeen. Epäeettiset teot ovat usein syynä organisaation kriiseihin, ja yksi kriisien ydintekijä on, että se paljastaa organisaatioiden todelliset arvot ja mahdolliset puutteet niissä. Organisaatiot, jotka kommunikoivat sidosryhmien kanssa avoimesti ja suhde sidosryhmiin on hyvä, sekä toimivat vastuullisten arvojen mukaisesti ja kantavat tekojensa seuraukset, pystyvät parhaiten uudistumaan kriisin jälkeen. Organisaatiot, joiden suhde sidosryhmiin on vahva jo ennen kriisiä, voivat luottaa sidosryhmien myös auttavan sitä pääsemään yli kriisin negatiivisista vaikutuksista. Viestintästrategiassa luoteetaan myös enemmän vaistomaiseen kriisiviestintään tarkasti suunniteltujen vastauksien sijasta. Strateginen viestintä voidaan nähdä epäeettisenä, mikäli yritys yrittää suojella mainettaan esimerkiksi vierittämällä syyn tai vastuun organisaation ulkopuolelle. Tyyppillistä Organisaation uudistumisen teorialle onkin johdon nopea ja intuitiivinen vastaus kriisitilanteessa, perustuen yrityksen arvoihin. Viestinnässä tulee myös tuoda sidosryhmille esille kaikki oleellinen tieto kriisistä selkeästi ja puolueettomasti, jotta he voivat tehdä rationaalisia päätöksiä, liittyen esimerkiksi mahdollisiin riskeihin. Aukoton ja helposti saatava informaatio on välttämätöntä tehokkaassa ja eettisessä kriisiviestinnässä (Ulmer ja muut, 2011, s. 215–217).

Kolmantena kohtana Ulmer ja muut (2011, s. 218–219) mainitsevat *viestinnän suuntautumisen tulevaisuuteen menneisyyden sijasta*. Tällaisessa viestinnässä painotetaan usein mahdollisuuksia, oppimista, optimismia, ydinarvoja ja tulevaisuuden visiota, eikä

niinkään etsitä syyllisiä kriisiin. Meyers ja Holusha (1986) tutkimuksen perusteella, kriiseistä löydettiin seitsemän mahdollisuutta: sankareiden syntyminen, muutoksen tehottuminen, piilevien ongelmien nouseminen pinnalle, ihmisten muuttuminen, uusien strategioiden kehittyminen, ennakkovaroitusjärjestelmien kehittyminen sekä uusien kilpailuetujen löytyminen. Organisaatiot, jotka suhtautuvat kriisin jälkeiseen aikaan optimistisesti, kykenevät uudistumaan tehokkaammin. Ulmer ja muut (2007, s. 132) kirjoittavat, että teorian mukaan johtajat pyrkivät esimerkiksi keskittymään tämänhetkisten vahinkojen sijaan jo siihen, miten yritykset aikovat selviytyä kriisistä. Organisaatiot saattavat myös osoittaa viestinnällään, että he aikovat selviytyä kriisistä, vaikka kriisiä ei olisikaan vielä täysin ratkaistu.

Viimeinen eli neljäs osa-alue, *organisaation retoriikka*, tarkoittaa esimerkiksi johtajien tarvetta innostaa sekä motivoida sidosryhmiä pysymään organisaation kanssa kriisin läpi sekä uudelleenrakentamaan organisaatiosta paremman kuin se alun perin oli. Johtajat myös yrittävät toimia esikuvina ja inspiroida muita alan toimijoita suhtautumaan kriisiin mahdollisuutena ja ottamaan heistä esimerkkiä (Ulmer ja muut, 2011, s. 219–220). Ulmer ja muut (2007, s. 132–133) kirjoittavat myös, että vahvalla johtajalla on selkeä merkitys liittyen organisaation selviytymiseen kriisistä ja organisaation uudistumisessa, sillä he ilmentävät yritystä ja sen arvoja. Lisäksi johtajat voivat muun muassa osoittaa vahvuutta ja tulevaisuuden visiota kriisin hallinnassa, useissa tapauksissa myös sidosryhmät luottavat juuri vahvoihin johtajiin kriisin jälkeisessä vaiheessa. Tehokkaat johtajat pyrkivät luomaan vahvan suhteen ja viestintäkanavan sidosryhmien kanssa jo ennen kriisiä, jotta johtajat voivat hyötyä sidosryhmien ”hyvästä tahdosta” (engl. *good will*) mahdollisen kriisin aikana. Vastaavasti johtajat, joilla ei ole riittävää sidosryhmien uskottavuutta tai vahvaa sidosryhmäsuhdetta ennen kriisiä, eivät todennäköisesti nauti luottamusta kriisin jälkeenkään.

4 Tutkimuksen metodologia

Tässä pääluvussa käsitellään tarkemmin tutkimuksen toteutusta, menetelmän valintaa sekä tutkimusaineiston hankintaa, sisältäen aineiston keruun ja analyysin. Juuti ja Puusa (2020, Johdanto) kirjoittavat, että metodologia pitää sisällään sen, mitä tutkija olettaa tutkimuskohteen luonteesta sekä siitä, miten ilmiöstä voidaan kerätä tietoa.

4.1 Tutkimuksen toteutus ja menetelmän valinta

Tutkimuksen menetelmänä käytetään laadullista eli kvalitatiivista tapaustutkimusta, jossa valittujen yritystapauksien analysoinnin avulla pyritään lähestymään tutkimuskysymyksiä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään kokonaisvaltaiseen tiedonhankintaan ja aineisto koostuu todellisista tilanteista. Tutkimuksen tarkoitus ohjaa tutkimuksen valintoja, tutkimus voi olla luonteeltaan kartoittava (selvittää vähän tunnettuja ilmiöitä), selittävä (etsitään selitystä tietyille tapahtumille), kuvaileva (etsitään kuvauksia tapahtumista tai tilanteista) tai ennustava (etsitään tapahtumia tai toimintoja, jotka ovat seurauksia ilmiöistä) (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 137–139, 164). Laadullisessa tutkimuksessa tarkoituksena on myös antaa teoreettisesti mielekäs tulkinta ilmiöistä (Puusa & Juuti, 2020, luku 2., Laadullisen tutkimuksen olemus).

Piekkari ja Welch (2020, luku 6., Oodi yksittäistapaustutkimukselle ja vertailun moninaiset mahdollisuudet) kirjoittavat, että tapaustutkimukselle on paljon määritelmiä ja sitä voidaan pitää joustavana ja mukautuvana strategiana, joka sopii monenlaisiin tilanteisiin. Kirjoittajat jatkavat, että muun muassa Robert Yin on kuvannut tapaustutkimusta seuraavasti: *”on kysymys empiirisestä tutkimuksesta, jossa tarkastellaan ajankohtaista ilmiötä syvällisesti sen todellisessa kontekstissa. Tapaustutkimuksessa ilmiön ja kontekstin välinen rajapinta on häilyvä”* (Piekkari & Welch, 2020, luku 6., Oodi yksittäistapaustutkimukselle ja vertailun moninaiset mahdollisuudet). Laine ja muut (2007, s. 9–10) kirjoittavat, että tapaustutkimusta on virheellisesti käytetty kuvaamaan tutkimusmetodia, kun todellisuudessa tapaustutkimus voi sisältää erilaisia metodeita, laadullisia

ja määrällisiä, minkä vuoksi voidaan sanoa, että tapaustutkimus on tutkimustapa tai tutkimusstrategia. Tapaustutkimuksessa tapaus, tai vastaavasti joukko tapauksia, on usein tapahtuman kulku tai ilmiö. Tapaustutkimukselle on tyypillistä kokonaisvaltainen analyysi, kiinnostus sosiaaliseen prosessiin tai prosesseihin, sekä erilaisten aineistojen ja menetelmien yhteensovittaminen. Tapaustutkimus soveltuu hyvin vastaamaan kysymyksiin, *miten* ja *miksi*.

Kuten kappaleessa 1.2 on todettu, tämä tutkielma noudattaa ekstensiivistä tapaustutkimusta. Eriksson ja Koistinen (2005, s. 15) kirjoittavat, että ekstensiivisessä tapaustutkimuksessa on useita tapauksia keskenään vertaileva tutkimusasetelma, jolloin tutkijan tulee määritellä, miten vertailua tehdään. Piekkari ja Welch (2020, luku 6., Oodi yksittäistapaustutkimukselle ja vertailun moninaiset mahdollisuudet) kirjoittavat, että vertaileva tapaustutkimus on tyypillinen menetelmä tapaustutkimuksessa ja vertailulla tarkoitetaan systemaattista tapausten erojen ja yhtäläisyyksien tunnistamista. Myös Kurunmäki (2007, s. 74–75) kirjoittaa, että sen sijaan että perehdyttäisiin syvällisesti yhteen tapaukseen, voi olla tarkoituksenmukaisempaa valita tarkasteluun useampia tapauksia. Kurunmäki jatkaa, että vertailuasetelmassa tulee kiinnittää huomiota muun muassa tapausten lukumäärään sekä yhdistäviin käsitteisiin ja tapahtumayhteyksiin. Tapaustutkimuksessa vertaileva asetelma on toimiva, kun tutkittava joukko on riittävän pieni.

4.2 Tutkimusaineiston hankinta

Tuomi ja Sarajärvi (2017, s. 83) kirjoittavat, että laadullisessa tutkimuksessa tyypillisimpiä aineistonkeruu menetelmiä ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisista dokumenteista koottu tieto. Eri aineistoja voi myös yhdistellä ja käyttää rinnakkain, riippuen tutkittavan ongelman luonteesta.

Ronkaisen ja muiden (2013, s. 113) mukaan, sekundaariaineistolla tarkoitetaan aineistoa, joka on alun perin luotu joltain toista tutkimusta tai tarkoitusta varten. Hirsjärven ja

muiden (2009, s. 186) mukaan tyypillisesti tutkija kerää itse oman aineiston, tällöin kyseessä on primaariaineisto. Ronkaisen ja muiden (2013, s. 108) mukaan aineistot voidaan jakaa tutkimuksen synnyttämiin ja luonnollisiin aineistoihin. Tutkimuksen synnyttämiä aineistoja ovat tyypillisesti tutkimushaastattelut ja kyselyt, luonnollisia aineistoja ovat taas esimerkiksi dokumentit, vuosikertomukset tai muut aineistot, jotka ovat osana yrityksen tai toimijan tavanomaista toimintaa. Tämän tutkimuksen aineistona toimii primaariaineisto, joka on kerätty luonnollisista aineistoista.

4.2.1 Aineiston keruu

Koskisen ja muiden (2005, s. 156–157) mukaan, menetelmä aineiston keräämiseen valitaan siten, että se on mahdollisimman tarkoituksenmukainen ja sitä ohjaa kysymyksen asettelu sekä teoria. Tämä tutkielma perustuu pääosin kirjalliseen aineistoon ja lähteinä käytettiin julkisia lähteitä. Julkisina lähteinä voidaan käyttää esimerkiksi sanomalehtikirjoituksia ja avoimia kirjeitä, tai instituutionaalisia lähteitä, kuten määräyksiä, julistuksia, lakeja ja asetuksia, julkilausumia tai asiakirjoja (Koskinen ja muut, 2005, s. 133). Kirjallisten lähteiden lisäksi aineistossa esiintyy julkisia televisiohaastatteluja, sillä kaikki yritykset eivät olleet esittäneet kriisivastetta kirjallisessa muodossa, kuten julkaisseet kriisistä tiedotetta. Hirsjärvi ja muut (2009, s. 222) kirjoittavat, että dokumentteja voidaan täydentää muun muassa haastatteluiden avulla. Eriksson ja Koistinen (2005, s. 27) kirjoittavat, että tapaustutkimuksessa monenlaisia aineistoja voidaan käyttää samassa tutkimuksessa, tätä kutsutaan aineiston triangulaatioksi.

Koskinen ja muut (2005, s. 154) kirjoittavat, että tapaustutkimuksessa tapausten määrä on yleensä pieni. Tässä tutkimuksessa tapauksien määräksi muodostui viisi, tapaukset pyrittiin valitsemaan siten, että ne olisivat verrattain riittävän erilaisia keskenään, mutta kuitenkin koskien jotakin kolmesta vastuullisuuden osa-alueesta. Tutkimusaineiston tapaukset käsittelevät valittujen yritysten kriisiviestintää ja tavoitteena oli löytää aineistoa, joka soveltuu tutkimuskysymyksiin vastaamiseen. Aineisto kerättiin kotimaisista lähteistä, koskien suomalaisia yrityksiä. Tapausten valintaan vaikutti myös riittävä

tiedon saatavuus ja kriisin laaja esiintyminen luotettavissa medioissa, pääosin aineistoa kriisistä ja sen taustoista kerättiin Ylen lähteistä ja Kauppalehdestä. Yrityksien ja toimijoiden vastinetta kriiseihin etsittiin muun muassa heidän omilta kotisivuiltaan, esimerkiksi tiedotteista, jotta voitiin analysoida yrityksen kriisiviestintää ja maineenpalautusstrategiaa. Aineiston ulkopuolelle on jätetty muun muassa sosiaalisen median alustat, blogit ja kommentit. Aineistoa analysoidaan ja verrataan kahteen valittuun teoreettiseen viitekehykseen, teoriaohjaavan analyysin avulla.

Tutkielmassa perehdytään kotimaisten yritysten viime aikaisiin (vuosien 2019–2021) vastuullisuuteen liittyviin kriiseihin, kohdeyritykset ovat *Balmuir Oy*, *Burger-In Oy* (*Hesburger*), *Marimekko Oyj*, *Vastaamo Oy* sekä *Veikkaus Oy*. Tarkasteluun valitut vastuullisuuskriisit ja aineisto on esitetty yhteenvetona taulukossa 3. Taulukossa 3, sarakkeessa *päivämäärä (pääaineisto)* on kuvattuna ajanjakso, jolta aineisto kriisikuvaukseen on kerätty, *pääaineisto*-sarake kertoo aineiston julkaisijan, *kriisikuvauksessa* esitetään lyhyt kuvaus tapahtuneesta ja *kriisivaste*-sarakeessa kerrotaan, mistä yrityksen kriisivaste on löydetty ja mikä oli kriisivasteen tai vastaavasti useiden kriisivasteiden ajanjakso. Kaikki aineistona käytetyt lähteet on kokonaisuudessaan koottu tutkielman loppuun lähdeluetteloon. Taulukossa esiintyvää pääaineistoa käytettiin kriisikuvauksiin kappaleessa 5, ja yritysten kriisivasteita on analysoitu kappaleessa 6.

Taulukko 3. Tutkimuksen kohdeyritykset sekä kuvaus kohusta.

Kohdeyritys	Päivämäärä	Pääaineisto	Kriisikuvaus	Kriisivaste
(pääaineisto)				
Balmuir Oy	4/2019	Kauppalehti	Vastuullisuuskriisi tuotteiden valmistuksessa	Tiedotteet (4/2019–9/2019)
Burger-In Oy (Hesburger)	8/2021	Yle.fi -uutiset	Karut työolot	Tiedotteet (8/2021–9/2021)
Marimekko Oyj	3–4/2021	Yle.fi -uutiset	Uiguurialueen puuvilla	Yle, Puoli seitsemän -ohjelma (4/2021)
Vastaamo Oy	10–11/2020	Yle.fi -uutiset, Kauppalehti	Tietovuoto ja sen salailu	Tiedotteet (10/2020–3/2021)
Veikkaus Oy	3/2020–8/2021	Yle.fi -uutiset	Rahapeliautomaatit	Tiedote (2/2021), MTV Viiden jälkeen -ohjelma (5/2021)

Tutkimukseen valikoitujen vastuullisuuskriisien määrää tai vastuullisuuden osa-aluetta ei rajoitettu ennalta, kuitenkin tutkimuksen aikana havaittiin, että kyseisellä ajanjaksolla laajasti uutisoitujen vastuullisuuskriisien määrä oli rajallinen. Aineistoon on valikoitu mahdollisimman tuoreita kriisejä, jotka eivät ole olleet laajasti muiden tutkimuksien tai opinnäytteiden kohteena. Hyvin samankaltaisia kriisejä pyrittiin rajaamaan tutkimuksen ulkopuolella, näin tehtiin esimerkiksi Oy Vallila Collection Ab:n ja Reima Oy:n osalta, sillä kriisit koskivat käytännössä samaa tapausta kuin Balmuir Oy:n ja Marimekko Oyj:n

vastuullisuuskriisit. Myös ulkomaiset yritykset ja lähteet rajattiin tutkimuksen ulkopuolelle selkeyden vuoksi. Osa kriiseistä on niin ajankohtaisia, että käsittely mediassa on vielä kesken, osa kriiseistä taas on ollut valtakunnan medioissa esillä jo pidemmän aikaa. Näiden tapausten avulla saadaan näkökulmaan vaihtelevuutta.

Malmsten (2007, s. 57, 72) kirjoittaa, että tapaustutkimuksessa yksi haastavimmista ja tärkeimmistä vaiheista on tapausten rajaaminen; rajaaminen toimii tutkimuksessa puolisena lankana läpi tutkimuksen eri vaiheiden. Malmsten (2007, s. 73) jatkaa, että myös alueellinen ja ajallinen rajaaminen on tehtävä mielekkäästi suhteessa tutkimusongelmaan. Tässä tutkimuksessa tehtyjen rajausten ansiosta aineiston on tarkoitus olla riittävän relevantti sekä ajankohtainen. Suomalaisista vastuullisuuskriiseistä oli saatavilla tutkimuksia vain vähäisesti, ja tutkimuksen avulla voidaankin kehittää tutkimusta vastuullisuusviestinnän ja kriisiviestinnän yhteydestä, sekä tutkia yritysten maineenpalautus strategioita. Leino (2007, s. 214) kirjoittaa, että tapaustutkimuksessa keskiössä on yleistämisen sijasta usein kokonaisvaltainen ymmärtäminen.

4.2.2 Aineiston analyysi

Eriksson ja Koistinen (2005, s. 30) kirjoittavat, että tapaustutkimuksessa voidaan soveltaa kaikkia laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmiä. Tässä tutkielmassa analyysimenetelmänä on käytetty sisällönanalyysiä. Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 103) mukaan, sisällönanalyysi on kvalitatiivisessa tutkimuksessa perusanalyysimenetelmä, jota voidaan myös liittää erinäisiin analyysikokonaisuuksiin ja tehdä monenlaista tutkimusta. Sisällönanalyysillä voidaan tutkia esimerkiksi dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti, ja saada ilmiöstä kuvaus tiiviissä ja yleisessä muodossa (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 117).

Sisällönanalyysi voidaan jakaa kolmeen osaan, jotka ovat *aineistolähtöinen analyysi*, *teoriaohjaava analyysi* sekä *teorialähtöinen analyysi*. Tämä tutkimus toteutetaan teoriaohjaavan analyysin avulla, jolloin teoriaa käytetään analyysin tukena, mutta analyysi

ei pohjautu suoraan teoriaan, vaan aikaisempi tieto ohjaa ja auttaa analyysissä. Kolmen edellä mainitun analyysimuodon ero liittyy siis siihen, miten tutkittavan ilmiön teoria ohjaa aineiston hankintaa, analyysiä sekä raportointia (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 108–112). Puusan (2020, luku 4., Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin) mukaan, sisällönanalyysi voidaan käsittää melko väljänä viitekehyksenä, jonka avulla empiiristä aineistoa voidaan käsitellä monipuolisesti sekä jäsentää tulkintoja varten. Eriksson ja Koistinen (2005, s. 30–31) kirjoittavat, että erilaiset luokittelut ja kategorisoinnit ovat tyypillisiä yleismenetelmiä tapaustutkimuksessa, mutta niiden lisäksi voidaan hyödyntää myös muun tyyppisiä analyysitapoja. Kirjoittajat jatkavat, että ekstensiivisessä tapaustutkimuksessa menetelmät ovat usein lähempänä *grounded theory* -tutkimusta.

Kurunmäki (2007, s. 86, 89) kirjoittaa, että tutkijan on tehtävä valintoja sen suhteen, mitkä aineiston osat ovat oleellisia, muutoin kokonaisuus on liian vaikeasti hallittava. Tehtävät valinnat perustuvat alustaviin kehyksiin, jotka myös ohjaavat aineiston analyysissä. Kuitenkin jo vertailututkimuksen alussa on hyvä olla näkemys siitä, minkälaisia asioita valitaan tarkastelun kohteeksi. Tässä tutkielmassa alustavana väljänä kehyksenä toimi yrityksen vastuullisuuteen liittyvät kriisit.

Hirsjärvi ja muut (2009, s. 223) kirjoittavat, että laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysi ei välttämättä ajoitu aineiston keräämisen ja järjestämisen perään, vaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistoa voidaan kerätä useissa eri vaiheissa ja eri menetelmin, jolloin myös analyysiä suoritetaan työn edetessä. Puusan (2020, luku 4., Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin) mukaan, vuoropuhelu aineiston keruuvaiheessa sekä analysoinnin yhteydessä lisää joustavuutta ja mahdollistaa muutoksien tekemisen aineistonkeruun yhteydessä. Myös tässä tutkielmassa aineistoa on kerätty ja tulkittu osin samanaikaisesti. Eriksson ja Koistinen (2005, s. 31) kirjoittavat, että aineiston koodauksessa voidaan hyödyntää myös suoraa tulkintaa koodatun tulkinnan sijasta. Suorassa tulkinnassa aineistoa käsitellään ilman koodausta, mikä vaatii tutkijalta intuitiivisempaa otetta ja parempaa kokonaisnäkemystä. Käytännössä tutkija tekee analyysiä ja kirjoittaa tutkimustuloksia esimerkiksi kertomusmuotoon ilman, että aineistoa on

luokiteltu teemoittain, luokittain tai muilla tavoin (Eriksson & Koistinen, 2005, s. 31). Tämä tutkielma on analysoitu hyödyntäen suoraa tulkintaa, jolloin aineistoa on kirjoitettu kertomusmuotoon (ks. kappaleet 5 ja 6), sillä tutkielmassa ei nähty aineiston koodaamista tarkoituksenmukaiseksi. Tällöin tutkija on ensin perehtynyt aikaisempaan kirjallisuuteen ja teoreettiseen viitekehykseen perusteellisesti, ja kuvannut valitut vastuullisuuskriisit ja kriisivasteet (kirjalliset dokumentit, kuten tiedotteet, ja haastattelut). Tämän jälkeen tapaukset on luokiteltu vastuullisuuskriisin osa-alueen mukaan, jonka jälkeen kriisivasteita on verrattu valittuihin viitekehyksiin teoriaohjaavan aineistonanalyysin avulla. Tapauksia on verrattu useampaan viitekehykseen, jolloin kyseessä on teoreettinen triangulaatio (Hirsjärvi & muut, 2009, s. 233). Keskeiset tulokset on esitetty taulukoissa 4, 5 ja 6.

Aineiston keräys- ja analysointivaiheessa aineistoa luettiin ja käytiin läpi useaan kertaan sekä tehtiin havaintoja laadusta ja sisällöstä. Hirsjärven (2009, s. 221–222) mukaan ennen kuin aineistosta voidaan tehdä päätelmiä, tulee suorittaa aineiston tarkistus, tietojen täydentäminen ja järjestely. Myös tässä tutkielmassa aineistoa täydennettiin ennen kuin voitiin tehdä tulkintaa ja johtopäätöksiä tutkimuksen tuloksista. Puusan (2020, luku 4., Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin) mukaan tutkimus ei ole valmis, kun aineisto on analysoitu, vaan analysoinnin pohjalta tulee muodostaa tutkimustulokset ja tulkinta. Tulkinalla tarkoitetaan analysointi vaiheesta nousseita merkityksien selityksiä ja pohdintaa. Tutkimuksen teoreettiset johtopäätökset voidaan nostaa aseltelmasta, jossa tutkimuksen tuloksia verrataan teoreettiseen viitekehykseen, näiden avulla vastataan myös esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Tämän tutkimuksen johtopäätökset on esitetty luvussa 7.

5 Tapaustutkimuskohteet

Tässä pääluvussa esitellään kootusti tapaustutkimukseen valitut vastuullisuuskriisit ja yritykset, sekä kuvataan kyseisien yritysten kriisivasteita pääpiirteittäin. Yritysten kriisivasteiden analyysin tulokset ja on esitetty luvussa 6.

5.1 Balmuir Oyj – Vastuullisuuskriisi tuotteiden valmistuksessa

Balmuir Oyj (jatkossa Balmuir) kertoo verkkosivustolla (n.d.) olevansa suomalainen brändi, joka valmistaa vaatteita, asusteita, sisustus- ja lahjatuotteita. Balmuir kertoo kunnioittavansa perinteistä käsityötä, korkealaatuisia luonnonmateriaaleja sekä kotimaista suunnittelua, sivuilla myös kerrotaan vastuullisuuden olevan yksi yrityksen arvoista. Balmuir ajautui vastuullisuuskriisiin huhtikuussa 2019 kansalaisjärjestö Finnwatchin julkaistua raportin, josta selvisi, että Balmuirin alihankintaketjuissa käytetään ”epämääräisiä työpajoja” Intiassa, joissa työntekijöille ei makseta asianmukaisia korvauksia, kuten palkkoja ja eläkemaksuja (Bhose, 2019).

Balmuir on vastannut kohuun julkaisemalla verkkosivuillaan kaksi tiedotetta huhtikuussa (4.4.2019 ja 29.4.2019) ja yhden syyskuussa (14.9.2019). Ensimmäisessä tiedotteessa Wheslyn Groupin toimitusjohtaja Heidi Jaara kertoo, että Balmuir suhtautuu epäkoh-
tiin vakavasti ja ryhtyy toimenpiteisiin niiden ratkaisemiseksi (Balmuir, 4.4.2019).

Finnwatch tekee tärkeää vastuullisuustyötä, ja olemme tukeneet yhteistyökumppaniimme liittyvän selvityksen tekoa. Meille on tärkeää, että tunnemme alihankintaketjumme. Tässä tapauksessa valvonta ei kuitenkaan ole toteutunut riittävästi hyvin. Kannamme vastuumme, puutumme esiin tulleisiin ongelmiin ja teemme jatkossa entistä lujemmin töitä vastuullisuuden varmistamiseksi. Wheslyn Groupille [Balmuirin omistaja] vastuullisuus on arvo, johon koko henkilöstö on sitoutunut ja jonka kehittämiseksi teemme töitä joka päivä. (Heidi Jaara, 4.4.2019)

Huhtikuun lopulla toisessa tiedotteessa, Balmuir kertoi toteuttaneensa auditoinnin ja aloittaneensa korjaustoimenpiteet alihankintaketjussa, Balmuir kertoi myös keskeyttäneensä hankinnat H.S. Exportsilta. Tiedotteen mukaan korjaustarpeet liittyivät muun muassa työympäristön turvallisuuteen, perehdytykseen sekä johtamiskäytäntöihin, myös palkkauksessa havaittiin puutteita.

Auditoinnin pohjalta kumppanillemme H.S. Exportsille on luotu suunnitelma korjaavista toimenpiteistä, joilla puututaan tuotannossa havaittuihin epäkohtiin. H.S. Exports on sitoutunut tähän toimintasuunnitelmaan. Valvomme korjaavien toimenpiteiden toteutumista ja tilaamme BCSI-seuranta-auditoinnin viimeistään vuoden kuluttua ensimmäisestä auditoinnista. Seuranta-auditoinnin tulosten pohjalta katsomme, ovatko muutokset toteutuneet ja teemme päätöksen yhteistyön jatkamisesta... Haluamme varmistaa, ettei vastaavia ongelmia tapahdu missään tuotantoketjussamme. Siksi teetämme kuluvaan kevään aikana myös laajemman riskiarvioinnin liiketoimintamme ihmisoikeusvaikutuksista. (Heidi Jaara, 29.4.2019)

Syyskuussa Balmuir ilmoitti lopettaneensa yhteistyön alihankkijan kanssa, sillä alihankkija ei ollut halukas sitoutumaan epäkohtien korjaamiseen (Balmuir, 14.9.2019).

Keväällä tehdyn auditoinnin jälkeen Balmuir ja H.S. Exports kävivät neuvotteluja epäkohdista, jotka koskivat H.S. Exportsin toimintaa. Balmuir on H.S. Exportsille pieni asiakas, jonka vuoksi H.S. Exports ei ollut halukas tekemään toimenpiteitä auditoinnissa ilmenneiden epäkohtien korjaamiseksi. Tämän vuoksi yhteistyön jatkumiselle ei ollut edellytyksiä. (Balmuir, 14.9.2019)

5.2 Burger-In Oy (Hesburger) – Karut työolot

Burger-In Oy (jatkossa Hesburger) on verkkosivujen (n.d.) mukaan vuonna 1966 perustettu suomalainen perheyrittys ja ravintolaketju. Elokuussa 2021, Yle uutisoi, että Hesburgerin julkaisema Vastuullinen työnantaja -kampanjan, synnytti kritiikitulvan koskien Hesburgerin työntekijöiden kohtelua ja työoloja. Laajaa keskustelua työoloista käytiin myös Jodel-keskustelupalstalla. Työntekijöiden mukaan, he joutuivat tekemään muun muassa kymmentuntisia työpäiviä ilman taukoja, työskentelemään ilman palkkaa ja lähtemään töistä liian aikaisin ilman korvauksia. Työntekijät ovat ilmoittaneet myös

kovien paineiden aiheuttaneen heille uupumusta ja sairastumista (Jansson, 2021; Kander, 2021a).

Vastuullisuuskriisi on suhteellisen tuore, ja Hesburgerin vastaus on ollut monitahoinen. Hesburgerin perustaja ja hallituksen puheenjohtaja Heikki Salmela totesi aluksi, ettei tunnista ongelmaa tai asiaa kommentoineita henkilöitä yrityksen työntekijöiksi (Jansson, 2021). Elokuun lopussa (31.8.2021) Heikki Salmela vastasi kritiikkiin tiedotteella, jossa hän toteaa:

Suhtaudun mediakeskustelussa esiin tulleisiin epäkohtiin vakavasti, ja olemme jo ryhtyneet Hesburgerilla selvitystyöhön niiden tiimoilta. Emme syytä asiassa kättäpäälliköitä tai ravintolahenkilökuntaa, vaan Hesburgerin ylin johto on vastuussa johtamisessa tehdyistä virheistä. Keskitymme nyt asioiden selvittämiseen ja korjaavien toimenpiteiden suunnitteluun... Avoin ja vastavuoroinen keskustelu henkilöstömme kanssa on meille äärimmäisen tärkeää, ja olemme pahoillamme siitä, että jokaisen kanssa tällaista keskusteluyhteyttä ei ole syntynyt. (Salmela, 31.8.2021)

Hesburger julkaisi toisen tiedotteen toimenpiteistä syyskuussa (13.9.2021). Tiedotteessa Hesburgerin operatiivinen johtaja Vesa Viitanen toteaa, että ”ravintoloita on paikoin johdettu liian tuloshakuisesti ja työntekijöiden kuunteleminen on jäänyt taka-alalle. Nyt tähän tulee muutos.” Syyskuun tiedotteessa Hesburger julkaisi viisiosaisen toimenpidelistan sekä kertoi, että toimenpiteiden tuloksia kartoitetaan ulkoisen toimijan tekemällä tutkimuksella alkuvuodesta 2022. Toimenpidelistasta piti sisällään muun muassa palautekanavan implementoimisen, esimiestyön tukemisen, työajan seurannan selkeyttämisen ja työajan seurannan. Samassa tiedotteessa toimitusjohtaja Salmela pahoittelee tehtyjä virheitä ja painottaa, että ne korjataan:

Olemme pahoillamme johtamisessa tehdyistä virheistä ja tulemme korjaamaan epäkohdat. Iloiset ja hyvinvoivat työntekijät ovat perheyrittämämme tärkein voimavara ja meidän tehtävämme on pitää huolta heidän hyvinvoinnistaan. (Salmela, 13.9.2021)

5.3 Marimekko Oyj – Uiguurialueen puuvilla

Marimekko Oyj (jatkossa Marimekko) kertoo verkkosivuilla (n.d.) olevansa suomalainen design-yritys, jonka valikoimaan kuuluu vaatteita, laukkuja, asusteita sekä kodintavaroita, sivustolla kuvataan Marimekon vastuullisuusajattelun tarkoittavan ihmisten ja ympäristön kunnioittamista kaikessa tekemisessä. Keväällä 2021, muun muassa Yle nosti uutisoinnissa pinnalle uiguurialueen pakkotyön Kiinan Xinjiangista. Pöntisen (2021) artikkelissa kirjoitetaan, että Kiina aloitti boikotin muun muassa H&M -vaateketjua kohtaan, sillä yritys esitti huolensa pakkotyövoiman käytöstä puuvillapelloilla. Kiinan vastatoimenpiteinä H&M -vaateliikkeen tuotteet ovat poistuneet verkkokauppa Alibabasta sekä liikkeiden sijainnit kiinalaisesta karttapalvelusta. EU ja Yhdysvallat ovat asettaneet myös henkilöpakotteita Kiinaan uiguurien kohtelun vuoksi.

Pukka (2021) kirjoitti, että Marimekolla oli pitkään kuluttajille suunnatuilla verkkosivuiltaan maininta siitä, että se ei hyväksy Kiinan uiguurialueella tuotettua puuvillaa, mutta kansalaisjärjestö Finnwatch nosti esille maininnan poistuneen Marimekon verkkosivuilta, mikä herätti kuluttajien kysymyksiä siitä, onko Marimekko taipunut Kiinan boikotti uhan alla. Marimekko ei ole julkaissut aiheesta tiedotetta verkkohaun perusteella.

Marimekon hallituksen puheenjohtaja Mika Ihamuotila kommentoi aihetta Ylelle Puoli seitsemän -ohjelmassa (6.4.2021) siten, että sama lause (siitä että Marimekko ei käytä uiguurialueella tuotettua puuvillaa) on löydettävissä vuosikertomuksesta verkkosivuilta. Ihamuotila myös toteaa, että on hyvä, että vastuullisuuskysymyksiä nostetaan Suomessa esille:

Mun mielestä on tosi hyvä, että se otetaan esiin ja mun mielestä tää on semmonen alue, josta mun mielestä Suomessa itseasiassa pitäis puhua huomattavasti, huomattavasti enemmän, että koko tää vastuullisuuskysymys on paljon laajempi kysymys, ja paljon monimutkaisempi kysymys, kun miten ymmärretään. Ja esimerkiksi tää keskustelu tästä, näistä lauseista kuvaa sitä, että kansalaisjärjestöt tai jotkut sosiaalisen median aktiivit käyvät yhden tai kahden lauseen kimppuun, vaikka vastuullisuus on paljon laajempi, huomattavasti laajempi kenttä. Marimekkohan on yritys, joka toimii arvopohjaisesti, meille arvot ovat tärkeämpi kuin

raha. Ja itseasiassa me uskotaan, että tulevaisuudessa sellainen yritys, joka on lojaali, reilu, eettinen, kestävän kehityksen mukainen, pystyy tekemään rahaa ja tulosta. (Ihamuotilan haastattelu, 6.4.2021)

Haastattelussa Ihamuotila myös korosti Marimekon vastuullisuutta, eettisyyttä ja arvoja toiminnassaan. Esimerkiksi ihmisoikeuskysymyksissä, kuten lapsityövoiman tai pakko-työvoiman käyttöön, Marimekolla on nollatoleranssi tuotantolaitoksia ja arvoketjua myöden. Mika Ihamuotila kommentoi, että ymmärtää ihmisten kiinnostuksen siitä, minkä vuoksi lauseet on poistettu sivustolta, ja vastaa siihen:

Jos puhutaan siitä, että miksi yhtiö tekee tiettyjä asioita, jättää joskus ketomatta jonkun asian, niin kysymys saattaa olla, tai on itseasiaa kokonaisvastuullisuudesta, ja joskus joudutaan seuraamaan tämmöistä varovaisuusperiaatetta. (Ihamuotilan haastattelu, 6.4.2021)

Ihamuotila jatkaa, että yritys on sitoutunut nyt ja tulevaisuudessa olemaan ostamatta puuvillaa tai käyttämättä materiaaleja, jotka tulevat korkean riskin alueilta. Ihamuotila myös toteaa, että yrityksen tulisi keskittyä siihen, miten tulevaisuudessa voidaan maksimoida vastuullisuutta, eri vastuullisuuden osa-alueiden vaatimusten mukaisesti.

5.4 Vastaamo Oy – Tietovuoto ja sen salailu

Psykoterapiakeskus Vastaamo Oy (jatkossa Vastaamo) ajautui kriisiin syksyllä 2020 tietomurron ja siihen liittyvän viestinnän vuoksi. Yle uutisoi, että Vastaamon toimitusjohtaja Ville Tapio olisi ollut tietoinen tietomurrosta ja tietoturvapuutteista jopa 1,5 vuotta ennen murron paljastumista – toimitusjohtaja ei ollut kertonut tietomurrosta hallitukselle tai pääomistajille. Tietomurron paljastuttua toimitusjohtaja erotettiin (Hevonoja, 2020; Rimpiläinen, 2020) ja muun muassa Kauppalehdessä on kritisoinut yrityksen vastuullisuutta ja arvoja (Saksi, 2020). Vastaamo ajautui konkurssiin helmikuussa 2021 ja toiminta päättyi maaliskuun 2021 alussa (Vastaamo, 2021).

Vastaamo julkaisi tietomurron jälkeen useita tiedotteita kotisivuillaan ajanjaksolla lokakuu 2020 – maaliskuu 2021, yhteensä noin parikymmentä kappaletta, joiden pääkohtia on kuvattu seuraavaksi. Ensimmäisessä tiedotteessaan (21.10.2020) Vastaamo kuvailee tilannetta seuraavasti:

Tuntematon vihamielinen osapuoli on ollut yhteydessä Vastaamoon ja väittää saaneensa haltuun yhtiön asiakkaiden luottamuksellisia tietoja. Keskusrikospoliisi aloitti asiasta rikostutkinnan. Tapahtumasta tehtiin välittömästi ilmoitukset myös Suomen kyberturvallisuuskeskukselle, Valviralle sekä tietosuojavaltuutetulle. Lisäksi Vastaamo ryhtyi välittömästi toimenpiteisiin asian selvittämiseksi yhteistyössä ulkopuolisten ja riippumattomien tietoturva-asiantuntijoiden kanssa... Olemme syvästi pahoillamme asiakkaidemme puolesta. (Vastaamo, 21.10.2020)

Seuraavassa tiedotteessaan (22.10.2020), Vastaamo tarkensi toimenpiteitään ja strategiaansa siitä, millä keinoin he ovat yhteydessä asiakkaisiin:

Tiedotamme tietosuojalain velvoittamalla tavalla kaikkia asiakkaita, joiden tiedot ovat tämän hetken tiedon valossa joutuneet tietoturvaloukkauksen kohteeksi. Olemme käynnistäneet henkilökohtaisten viestien lähettämisen. Lähestymme asiakkaita ensisijaisesti sähköpostin välityksellä. Jos Vastaamossa ei ole asiakkaan sähköpostiosoitetta, lähetämme kirjeen, jolloin asiakkaan tavoittaminen valitettavasti kestää hieman kauemmin. (Vastaamo, 22.10.2021)

Muutaman päivän kuluttua edellisestä tiedotteesta, uudessa tiedotteessa (24.10.2020) Vastaamo kertoi, että kiristäjä on alkanut lähestyä tietomurron uhreja, Vastaamo kehotti tiedotteessa olemaan tällaisessa tilanteessa yhteydessä kotipaikkakunnan poliisiin. Vastaamo kertoi myös avanneensa kriisipuhelimen uhreille. Vastaamo tiedotti (26.10.2020), että yhtiön toimitusjohtaja on vapautettu tehtävästä seuraavin saatesanoin:

Vastaamon sisäisessä selvityksessä on myös ilmennyt, että maaliskuun puolivälissä 2019 yhtiöön kohdistui toinen tietomurto. Vaikuttaa ilmeiseltä, että tässä kohtaa yhtiön toimitusjohtaja on ollut tietoinen tietomurrosta ja saanut tietoonsa Vastaamon tietoturvapuutteet. Maaliskuussa 2019 toteutettu hyökkäys sai Vastaamon korjaamaan asiakastietojärjestelmän suojauksessa olleen puutteen ja tekemään muita tietojärjestelmiä suojaavia toimenpiteitä. Yhtiön nykyiselle

hallitukselle ja pääomistajalle ei ole kerrottu maaliskuun 2019 tietomurrosta eikä yhtiön järjestelmissä olleista tietoturvaluottuksista. (Vastaamo, 26.10.2020)

Marraskuun puolivälissä annetun tiedotteen perusteella (18.11.2010), Valvira (Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto) oli tehnyt tarkistuksen Vastaamon tietoturvaan ja totesi, että tietoturvaa on parannettu ja puutteita tietoturvassa ei enää havaittu. Vastaamo tiedotti (27.11.2020) vastaavasti, että tietomurto kuormitti yrityksen taloutta merkittävästi, muun muassa tietoturvan vahvistamiseen liittyvien kustannuksien sekä hyvityksien vuoksi. Psykoterapiakeskus Vastaamon toiminta päättyi maaliskuun alussa 2021.

5.5 Veikkaus Oy - Rahapeliautomaatit

Veikkaus Oy (jatkossa Veikkaus) on suomalainen rahapelimonopoli-asemassa oleva yritys. Veikkaus kertoo verkkosivuillaan (n.d.), että heillä on yli 2 miljoonaa etuasiakasta ja pelitarjontaan kuuluu onnenpelejä, kasinopelejä ja vedonlyöntipelejä. Veikkaus kertoo myös sivustollaan, että vastuullisuus on keskeinen teema ja arvo yrityksen toiminnassa.

Veikkauksen rahapeliautomaatteihin, rahapelihaittojen ehkäisyyn ja vastuullisuuteen kohdistuva kritiikki on ollut julkisuudessa enemmän ja vähemmän viime vuosien aikana, ja se on samalla tutkielman tapauksista pitkäaikaisin ja monimutkaisin vastuullisuuskriisikonaisuus. Veikkaukseen liittyvä keskustelu on mediassa yhä kesken.

Tässä tutkielmassa kohteena oleva tapaus alkaa koronarajoitusten sulkiessa rahapeliautomaatit maaliskuussa 2020 (Hanhinen, 2020). Muun muassa Yle uutisoi, että peliautomaattien sulkeminen oli monelle peliongelmaiselle helpotus (Salmi, 2020). Syyskuussa 2020, Yle kritisoi Veikkausta muun muassa peliautomaattien sijoittelusta ja pelaamiseen kannustamisesta. Kilpailu- ja kuluttajaviraston (2019) mukaan Veikkaus ei myöskään noudattanut vastuullisuusperiaatteitaan mainonnassa. Uutisessa myös mainittiin,

että pelikoneita on erityisen paljon asuinalueilla, joissa on paljon pienituloisia (Sannikka, 2020). Tämän johdosta muun muassa peliautomaattien määrää päätettiin vähentää ja päivittäistavarakauppaketju Lidl poisti kaikki automaatit kaupoistaan keväällä 2021 osoituksena vastuullisuudesta, kirjoittaa STT (2021) Ylen artikkelissa. Syyskuusta 2021 alkaen, Veikkauksen peliautomaatteihin asetettiin Sisäministeriön päätöksellä tappioraja, Veikkaus kertoo päätöksen olevan osa vastuullisuusohjelmaa, jolla ehkäistään rahapelaamisesta aiheutuvia haittoja. Veikkauksen asema on yhä keskustelun kohteena ja muun muassa Veikkauksen tuottojen siirtämistä valtion budjettiin on nostettu esille viimeaikaisessa keskustelussa (Kajander, 2021b).

Veikkauksen verkkosivuilta on vaikeasti löydettävissä negatiiviseen uutisointiin liittyviä tiedotteita ja varsinaista kriisiviestintää ei ole harjoitettu. Uutisoinnissaan Veikkaus mainitsee usein kulkevasa vastuullisempaan ja turvallisempaan suuntaan, esimerkiksi Veikkauksen vastuullisuusjohtaja kuvaa verkkosivuilla (17.2.2021):

Olemme edistyneet viime vuosina vastuullisuustyössämme isoin harppauksin, mutta matka on vielä kesken. Tahdomme yhtiössä ehdottomasti jatkaa omalta osaltamme tuota työtä, joka on myös päivitetyn strategiamme kivijalka. (Veikkaus, 17.2.2021)

Veikkauksen toimitusjohtaja Olli Sarekoski vieraili MTV:n Viiden jälkeen -haastatteluohjelmassa (5.5.2021), mikä oli ainoita saatavilla olevia tuoreita ja suoria Veikkauksen kommentteja ja kriisivasteita rahapelialan muutoksin ja vastuullisuuden haasteisiin. Haastattelussa Sarekoski puhuu muun muassa pelaamisen turvallisuudesta ja pelaamisen muuttumisesta vastuullisemmaksi pakollisen tunnistautumisen avulla, Sarekoski kertoo tunnistautumisesta, että *”se on ainoa keino tuoda ne pelaamisen hallinnan välineet eli tavallaan se vastuullinen pelaaminen, se turvallinen pelaaminen sinne [viitaten rahapeliautomaatteihin]”* (Sarekosken haastattelu, 5.5.2021).

Sarekoskelta kysyttiin, millä keinoilla ongelmapelaamista pyritään pitämään hallinnassa tunnistautumisen avulla, sekä miten välineet toimivat, kun esimerkiksi pelikoneiden

sulkeminen vaatii pelaajalta itseltään aktiivisen toimimisen ja kiellon asettamisen. Sarekoski kommentoi asiaa seuraavasti:

... 6 700 on asettanut itselleen kiellon, joista melkein 70 % on pysyviä. Sen lisäksi meillä on netissä, jossa meillä on ne käytössä, nii on tommonen reilu 23 000, eli yhteensä jo yli 30 000 suomalaista meidän asiakasta on käyttänyt sitä mahdollisuutta. Ja meidän oletusarvo on, et nyt kun automaatit pikkuhiljaa aukee, niin ennuste on se, että se on 10 000–30 000, jotka tulee asettamaan itselleen sen pelaamisen eston. (Sarekosken haastattelu, 5.5.2021)

Päätöstä siitä, että Lidl päätti poistaa rahapeliautomaatit toimipisteistään, Sarekoski kommentoi muun muassa seuraavasti:

No me kunnioitetaan tietenkin Lidlin päätöstä, mutta liiketoiminnallisestihan se on ollut hyvin marginaalinen päätös sekä Lidlille että meille, että me puhutaan prosentin kymmenyksistä, jollon siinä mielessä sillä ei ole niinku vaikutusta. (Sarekosken haastattelu, 5.5.2021)

Veikkaus puhuu laajasti vastuullisuudestaan viestinnässään ja vastuullisuusjohtaja kertookin Kauppalehdessä vastuullisuuden olevan uuden strategian kivijalka (Eskola, 2021). Veikkaus myös mainostaa vastuullisuuttaan sekä vastuullisuustekoja verkkosivuillaan, esimerkiksi kertomalla Vastuullisuusohjelmastaan sekä yhtiön kestävä kehityksen tavoitteista.

6 Tutkimustulokset

Tässä pääluvussa käsitellään tutkimuksen tuloksia ja tulkintaa. Ensimmäisenä luokitellaan käsiteltävät vastuullisuuskriisit kriisityyppeihin (*sosiaalinen, ekologinen tai taloudellinen*), jonka jälkeen lähestytään vastuullisuuskriisien vastineita valittujen viitekehysten kautta: Tilanteenmukainen kriisiviestintästrategia ja Organisaation uudistumisen strategia.

6.1 Vastuullisuuskriisin tyyppi

Seuraavassa taulukossa 4 on yhdistetty esitetyt vastuullisuuskriisit sen mukaan, mihin vastuullisuuden kategoriaan kriisi pääasiallisesti kohdistuu.

Taulukko 4. Vastuullisuuskriisin tyyppi.

Kohdeyritys	Sosiaalinen	Ekologinen	Taloudellinen
Balmuir Oy	X		
Burger-In Oy (Hesburger)	X		
Marimekko Oyj	X		
Vastaamo Oy			X
Veikkaus Oy	X		(X)

Tutkimuksen löydöksenä, valtaosa tutkimukseen valituista vastuullisuuskriiseistä ilmeivät sosiaalisen -kriisin kategoriassa. Erityisesti työolot Suomessa ja alihankkijoilla olivat edustettuina valituissa tapauksissa. Kaikissa kriisitapauksissa kriisi ei kulminoitunut ainoastaan yhteen kategoriaan, vaan taulukkoon on tiivistetty kunkin tapauksen ensisijainen vastuullisuuskriisin tyyppi. Edellä mainituista kriiseistä erityisesti Veikkauksen kriisiä voidaan tulkita useasta näkökulmasta, minkä vuoksi tämä on merkitty taulukossa kahteen kategoriaan. Valituissa vastuullisuuskriiseissä ei ilmennyt ensisijaisesti ekologi-

seen ulottuvuuteen kohdistuvaa vastuullisuuskriisiä, vaikkakin muun muassa Bansal (2002 & 2005) kirjoittaa, että kaikki kestävän kehityksen ulottuvuudet liittyvät kiinteästi toisiinsa, ja tavoitteena on sovittaa taloudellinen kehitys sosiaalisen ja ympäristön kestävyysraameihin (esim. Joutsenvirta ja muut, 2011). Erityisesti sosiaalinen vastuullisuus ja osa-alueeseen liittyvät kriisit ovat olleet esillä uutisoinnissa viime aikoina, mikä voi olla syynä siihen, että tapaustutkimuksessa nousi esille useita tähän kategoriaan kohdistuvia kriisejä. Myös taloudellisiin kriiseihin, kuten verosuunnitteluun liittyvät tapaukset, ovat olleet esillä uutisoinnissa kasvavassa määrin viime vuosien aikana, esimerkiksi Panaman papereiden tullessa julki keväällä 2016. Seuraavaksi tarkastellaan kutakin vastuullisuuskriisiä tarkemmin.

Balmuirin tapauksessa kriisi kohdistui ensisijaisesti vastuullisuuden sosiaaliseen ulottuvuuteen, sillä yrityksen työntekijät sekä alihankintaketjut muodostavat yritykselle tärkeän sidosryhmän, jonka hyvinvoinnista ja tasa-arvoisesta kohtelusta yrityksen voidaan katsoa olevan vastuussa (ks. Hung-Baesecke ja muut, 2014). Kriisin voidaan nähdä koskevan myös taloudellista aspektia, sillä yritys on laiminlyönyt vastuutaan maksaa lakisääteisiä korvauksia ja siten vaarantaa myös työntekijöiden elintason (ks. Bansal 2002 & 2005) kestävän kehityksen periaatteiden mukaisesti. Myös Hesburgerin tapauksessa vastuullisuuskriisi ilmenee sosiaalisella osa-alueella sekä osittain taloudellisella osa-alueella, sillä työnantaja on laiminlyönyt yrityksen suomalaisia työntekijöitä sekä heidän hyvinvointiaan, ja työntekijät joutuivat työskentelemään ilman palkkaan. Kyseiset vastuullisuuskriisit ovat melko lähellä toisiaan, ja erona voidaan pitää maantieteellistä sijaintia. Porter ja Kramer (2006) mukaan yrityksien toimintatavoissa saattaa ilmetä suuriakin eroja tai puutteita verraten siihen, missä esimerkiksi tuotantolaiton sijaitsee. Balmuirin tapauksessa puutteita havaittiin nimenomaan tuotantoketjun osassa, joka sijaitsee Intiassa, missä työolojen seuranta on puutteellisempaa ja työvoima edullisempaa, kun verrataan esimerkiksi länsimaihin. Hesburgerin tapauksessa puutteet havaittiin Suomen toiminnoissa, minkä voidaan nähdä olevan harvinaisempi lähtökohta sosiaalisen vastuullisuuden kriisille.

Marimekon tapauksessa vastuullisuuskriisi koskettaa niin ikään vastuullisuuden sosiaalista ulottuvuutta. Kuitenkin Marimekon tapauksessa erona yllä esitettyihin kriiseihin on, että yrityksen vastineesta voidaan olettaa, että todellisuudessa mitään epäeettistä toimintaa ei ole alihankkijasuhteissa tapahtunut. Ihamuotila korostaa haastattelussa (6.4.2021), että Marimekko ei käytä uiguurialueella orjatyövoimalla tuotettua puuvillaa – myös tässä vastuullisuuskriisissä otsikoihin nousi ulkomailla tapahtuneet puutteet vastuullisuudessa. Marimekon vastuullisuuskriisi kulminoituu erityisesti yrityksen vastuullisuusviestintään ja viestinnän läpinäkyvyyteen. Kuten aikaisemmin mainittu, yrityksen vastuullisuusviestintä on haastava kokonaisuus, jossa korostuu yrityksen arvot ja läpinäkyvyys. Vastuullisuusviestintä, joka ei ole johdonmukaista, voi aiheuttaa kuluttajissa epäluuloisuutta ja skeptisyyttä (esim. Walter, 2014; Robinson & Eilert, 2018), minä vuoksi on ymmärrettävää, että sidosryhmille nousi kysymyksiä siitä, miksi Marimekko on poistanut vastuullisuuteen liittyviä tietoja verkkosivuiltaan. Marimekko ei myöskään julkaissut erityistä kriisiviestintää kuten tiedotetta kohuun liittyen, vaan yrityksen vastine kriisiin löydettiin Ylen Puoli seitsemän -ohjelmasta.

Vastaamon tapaus on erilainen suhteessa yllä esitettyihin kriiseihin, ja sen voidaan nähdä kohdistuvan erityisesti vastuullisuuden taloudelliseen ulottuvuuteen, sillä yrityksen liiketoiminta on uhattuna toimitusjohtajan epäeettisen toiminnan ja tietovuodon salailun vuoksi. Taloudelliseen ulottuvuuteen kuuluu lakisääteisten velvoitteiden noudattaminen sekä vastuunottaminen mahdollisista aiheutetuista vahingoista (ks. Huchzermeier, 2019). Taloudellisesta näkökulmasta esimerkiksi yrityksen hallitus ja osakkeenomistajat voidaan nähdä oleellisina sidosryhminä (ks. Walter, 2014), joilta tässä tapauksessa pidettiin tietovuotoa salassa toimitusjohtajan toimesta. Vastaamon kriisissä sisäinen viestintä nousee keskiöön, sillä vastuullisuuskriisi kumpusi tietojen salailusta ja siitä aiheutuvasta negatiivisesta julkisuudesta. Mikäli ensimmäisen tietovuodon jälkeen yrityksen toimitusjohtaja olisi ollut tilanteesta avoimempi, ja yrityksessä olisi ryhdytty tarvittaviin toimenpiteisiin kuten tietoturvan parantamiseen ja maineenpalauttamiseen, kriisistä olisi voitu toipua paremmin. Kriisin voidaan nähdä kohdistuneen myös sosiaaliseen ulottuvuuteen, sillä tietovuodon todellisina uhreina voidaan nähdä

myös Vastaamon asiakkaat, joiden arkaluontoisia terveyteen liittyviä tietoja vuosi julkisuuteen, tilanteen voidaan nähdä aiheuttaneen kriisissä Vastaamon sidosryhmille psyykkisen trauman ja aiheuttaneen tämän vuoksi heille merkittävää haittaa sosiaalisen vastuullisuuden näkökulmasta (ks. Bansal, 2002 & 2005).

Veikkaus on luonteensa vuoksi edellä mainituista tapauksissa haastavin asettaa tiettyyn kategoriaan. Pääosin Veikkauksen vastuullisuuskriisi voidaan nähdä kuuluvaksi taloudelliseen ja sosiaaliseen luokkaan. Muun muassa Bansalin (2002 & 2005) mukaan, sosiaalisesta näkökulmasta Veikkauksen toiminta on aiheuttanut yhteisön yleiselle hyvinvoinnille haittaa muun muassa rahapelien aiheuttamien lieveilmiöiden vuoksi, Yle esimerkiksi uutisoi, että Veikkaus asetti pelikoneita tarkoituksenmukaisesti alueille, joissa väestö on pienituloista (Sannikka, 2020). Taloudellisesta näkökulmasta voidaan todeta, että Veikkaus on toiminut epäeettisesti, sillä se on saanut huomautuksia muun muassa Kilpailu- ja kuluttajavirastolta siitä, että se ei noudattanut omia vastuullisuusperiaatteitaan. Myös Veikkauksen tuottojen jakaminen edunsaajille on aiheuttanut keskustelua, ja voittojen siirtämisestä valtion budjettiin on keskusteltu. Veikkauksen kriisiin liittyen ei löytynyt juurikaan tiedotteita tai erityistä kriisiviestintää, vaan kommentit ja kriisivas- te tapahtuneeseen poimittiin pääosin Viiden jälkeen -ohjelman haastattelusta.

6.2 Tilanteenmukainen kriisiviestintästrategia

Seuraavassa taulukossa on esitetty vastuullisuuskriisit sen mukaan, miten organisaatiossa on vastattu kriisiin Coombsin Tilanteenmukaisten viestintästrategioiden mukaisesti.

Taulukko 5. Vastuullisuuskriisi ja Tilanteenmukainen viestintästrategia.

Kohdeyritys	Kieltäminen	Väheksyminen	Uudelleenrakentaminen
Balmuir Oy			X
Burger-In Oy (Hesburger)			X
Marimekko Oyj	X		
Vastaamo Oy			X
Veikkaus Oy		X	

Taulukossa 5 esitetään yrityksen ensisijainen Tilanteenmukainen viestintästrategia aiheutuneeseen vastuullisuuskriisiin. Yrityksien kriisivasteet ja suhtautuminen kriisiin ei ollut täysin yksiselitteistä, ja osassa kriiseistä suhtautuminen vaihtui ensimmäisen kriisivasteen jälkeen, jolloin periaatteessa kriisivastauksia voitaisiin käsitellä useammastakin näkökulmasta. Esimerkiksi Hesburgerin tapauksessa ensimmäiset yrityksen kommentit koskivat enemmän kieltämisen strategiaa, mutta yrityksen kriisitiedotteista löytyi elementtejä uudelleenrakentamisesta, jolloin se on esitetty taulukossa ensisijaiseksi kriisiviestintästrategiaksi. Coombs (2007a) kirjoittaa, että strategioiden sekoittaminen keskenään heikentää viestinnän vaikuttavuutta ja yrityksen tulisi pitäytyä johdonmukaisessa viestinnässä. Seuraavaksi tarkastellaan kutakin tapausta erikseen.

Balmuir toteuttaa tyypillistä kriisiviestintää myöntäessään ensimmäisessä tiedotteessaan (4.4.2019), että toiminnassa on ollut puutteita ja niiden korjaamiseen ryhdytään välittömästi. Ensimmäinen tiedote julkaistiin samana päivänä, kun kansalaisjärjestö Finnwatch toi esille vastuullisuuden puutteet, toisessa tiedotteessa (29.4.2019) Balmuir kertoi toimenpiteiden etenemisestä, ja lopulta syyskuussa (14.9.2019) yritys kertoi, että yhteistyö H.S. Exportsin kanssa on päättynyt. Kriisin sattuessa sidosryhmien tiedottaminen mahdollisimman oikea-aikaisesti ja johdonmukaisesti on oleellista maineenpalautumisen kannalta (ks. Coombs, 2007b). Balmuirin mukaan alihankintaketjussa ei haluttu sitoutua vaadittuihin muutoksiin, mikä voisi viitata osittain väheksymisen strategiaan (vedoten siihen, että organisaatiolla ei ollut kykyä hallita tapahtumia, ks.

Coombs, 2007a), toisaalta vaste voidaan nähdä avoimuutena viestinnässä. Pääasiassa Balmuirin viestintästrategia vastaa parhaiten uudelleenrakentamisen strategiaa, jolloin yritys kantaa vastuun aiheutuneesta kriisistä, ei kiellä tapahtunutta ja tekee tarvittavia toimenpiteitä tilanteen parantamiseksi, lopuksi irtautumalla epäeettisestä toimijasta.

Hesburgerin viestintästrategia, etenkin viralliset tiedotteet, noudattavat uudelleenrakentamisen strategiaa. Hesburgerin ensimmäiset kommentit kriisistä taasen vaikuttavat yrityksen olevan enemmän kieltämisen kannalla, sillä hallituksen puheenjohtaja Heikki Salmela kommentoi, ettei tunnista ongelmaa tai ongelman esittäneitä henkilöitä yrityksen työntekijöiksi. Tällöin organisaatio kieltää kriisin olemassaolon tai hyökkää syytöksen esittäjää kohtaan väittämällä, että yksilön tai ryhmän syytökset ovat perättömiä (ks. Coombs, 2007a). Coombsin (2009) mukaan eettisestä näkökulmasta ensimmäisenä kriisitilanteessa tulisi huomioida sidosryhmiä ja heihin kohdistunutta haittaa ja vahinkoa. Näin olisi voitu toimia myös Hesburgerin tapauksessa, osoittamalla tukea ja myötätuntoa yrityksen työntekijöitä kohtaan. Hesburgerin tapauksesta kiintoisan tekee juuri kyseinen vahva puolustautuminen ja jopa intuitiivinen vastaus johdon toimesta, jota seurasi myöhemmin yrityksen virallinen tiedote, jossa viestinnän sävyn voidaan nähdä olevan erilainen. Hesburger kertoo tiedotteessa (31.8.2021) ryhtyvänsä selvittämään tilannetta ja kertoo suhtautuvansa siihen vakavasti, toisessa tiedotteessa (13.9.2021) esitetään anteeksipyyntö asianomaisille ja ryhdytään korjaaviin toimenpiteisiin, Hesburgerin viestintästrategian voidaan nähdä lopulta kääntyneen uudelleenrakentamisen strategian puolelle. Tämän tyyppisessä viestinnässä Coombsin (2007b) mukaan johdonmukaisuus kärsii, mikä voi aiheuttaa haittaa ja hidastaa yrityksen maineenpalautumista. Tällaisessa tilanteessa sidosryhmät saattavat suhtautua myös yritykseen skeptisesti ja kyseenalaistaa yrityksen pyyteettömyyden (ks. Halme & Joutsenvirta, 2011). Sekä Balmuir että Hesburger asettuvat kriiseissä estettävissä olevien kriisien -klusteriin, jolloin kriisivastuu ja maineriski ovat korkeat, tällöin pahoittelu ja uudelleenrakentaminen voidaan nähdä tyypillisenä strategiana yrityksen maineenhallinnan näkökulmasta (ks. Coombs, 2007a).

Marimekon vastuullisuuskriisissä ei noudatettu tyypillistä kriisiviestintästrategiaa, koska yritys ei esimerkiksi julkaissut aiheesta selventävää tiedotetta. Hallituksen puheenjohtaja Mika Ihamuotilan haastattelun (6.4.2021) perusteella voidaan todeta, että organisaation kanta on, että kriisiä ei ole tapahtunut. Tämän vuoksi Marimekon vastaus kohtuun noudattaa kieltämisen strategiaa, jossa kriisi kiistetään (ks. Coombs, 2007a). Osaltaan Ihamuotila, jopa eristää Marimekon kriisistä sekä hyökkää syytöksen esittäjiä kohtaan toteamalla, että kansalaisjärjestöt tai sosiaalisen median aktiivit ovat käyneet muutaman lauseen kimppuun. Marimekon kriisissä Ihamuotila kertoo, että kommentit uiguurialueen puuvillan käyttämisestä on poistettu verkkosivuilta kokonaisvastuullisuuden vedoten, mutta maininta löytyy vielä yhtiön vuosikertomuksesta. Tämän tyyppinen epäjohtonmukaisuus voi aiheuttaa skeptisyyttä kuluttajissa, kuten aikaisemmin mainittu, ja voi aiheuttaa haasteita kuluttajien luottamuksen palautumisen osalta. Marimekon kriisin voidaan nähdä kohdistuvan kohtuullisen kriisivastuun alueelle, vahinkoklusteriin, jolloin sidosryhmät väittävät, että organisaatio toimii sopimattomalla tavalla ja yhtiöllä on vain osittainen mahdollisuus puuttua tapahtumiin, vahinkoklusterissa myös maineriski on kohtuullinen (ks. Coombs, 2004 & 2007a). Coombs (2007a, s. 173) kirjoittaa, että kieltämisen strategiaa tulisi hyödyntää tämän tyyppisissä kriiseissä, joissa yrityksestä liikkuu valheellisia tietoja tai sidosryhmät väittävät, että organisaatio toimii sopimattomalla tavalla.

Vastaamon tapauksessa yritys julkaisi laajan sarjan tiedotteita tietomurrosta ja etenkin kriisin alkuvaiheessa tiedottaminen tilanteesta oli säännöllistä ja jatkuvaa. Jo ensimmäisessä tiedotteessaan Vastaamo esittää pahoitteluja, jotka toistuvat myös myöhemmissä tiedotteissa. Vastaamo ei ottanut kriisissä strategiakseen uhriutumista, vaikka organisaation ulkopuolinen taho toteutti tietomurron ja alussa ei ollut julkisesti tiedossa, että tietoturvan tasossa oli havaittu puutteita. Vastaamon viestintästrategia noudattaa siis vahvasti uudelleenrakentamisen strategiaa, sekä anteeksipyyttämistä että korvauksien ja hyvityksien tarjoamista tietomurron uhreille (ks. Coombs, 2007a). Vastaamo muun muassa tarjosi keskusteluapua terapeutin kanssa, kriisipuhelimen sekä rahallisia hyvityksiä turvapalveluiden ostamisesta. Pahoittelu tapahtuneesta jatkui aina

viimeiseen tiedotteeseen, maaliskuuhun 2021 saakka. Vastaamon osalta on melko selvää, että kriisin tullessa julki, yritys otti käyttöön uudelleenrakentamisen strategian, perustuen siihen, että yrityksellä voidaan nähdä olevan korkea kriisivastuu, sillä kriisi olisi ollut estettävissä ja tässä tapauksessa se on seurausta johdon tekemistä virheistä (ks. Coombs, 2007a). Myös Vastaamon tapauksessa maineriski on korkea (ks. Coombs, 2004).

Veikkauksen tilanteessa voidaan todeta, että vaikka keskustelu vastuullisuuden ympärillä on käynyt vilkkaana, Veikkaus ei ole toiminut kuten tyypillisesti vastuullisuuskriisissä olevan toimijan olettaisi toimivan. Veikkaukselta ei esimerkiksi löytynyt tyypillistä tiedotetta tai kanavaa, jossa se olisi pahoitellut tai pyytänyt anteeksi henkilöiltä, joille rahapeliautomaateista on aiheutunut haittaa. Veikkauksen haastattelujen ja annettujen lausuntojen pohjalta Tilanteenmukaisen kriisiviestintästrategian mukaisesti, Veikkauksen vastaukset vastuullisuuskriisissä noudattavat väheksymisen strategiaa ja tarkemmin vahinkojen väheksymistä (organisaatio vähättelee kriisin aiheuttamia haittoja, ks. Coombs, 2007a). Muun muassa Coombs (2007b) kirjoittaa, että sillä, miten kriisiryhmä kommunikoi median kanssa on merkitystä kriisistä selviytymisessä ja luottamuksen ylläpitämisessä. Veikkauksen osalta kriisistä kommunikointi on hyvin vähäistä ja välttelevää. Veikkauksen maineenpalauttamisen kannalta voidaan myös nähdä ongelmallisena, että sidosryhmien kuva Veikkauksesta vaikuttaa erilaiselta, kuin miten Veikkaus itse kokee toimintansa. Tällaisessa tilanteessa yrityksen tulisi yrittää nähdä toimintansa sidosryhmien silmin ja ryhtyä tarvittaviin muutoksiin maineen palauttamiseksi (esim. Eccles ja muut, 2007). Veikkaus on ajautunut kriisiin itse, jolloin kriisi asettuu estettävissä olevia kriisien klusteriin ja kriisivastuu on korkea, tällöin tyypillinen strategia olisi uudelleenrakentaminen (Coombs, 2007a).

6.3 Organisaation uudistumisen strategia

Seuraavassa taulukossa on esitetty mitä Ulmerin, Sellnow'n ja Seegerin Organisaation uudistumisen strategiaa on hyödynnetty vastuullisuuskriisissä. Organisaation uudistu-

misen strategioissa on yhteys yrityksen vastuullisuuteen ja uudistumiseen sekä mahdollisuuteen osoittaa oppimista kriisistä, teoriaa on myös pidetty eettisempänä kriisiviestintästrategiana.

Taulukko 6. Vastuullisuuskriisi ja Organisaation uudistumisen viestintästrategia.

Kohdeyritys	Organisaation oppiminen	Eettinen viestintä	Tulevaisuuteen suuntautuva viestintä	Organisaation retoriikka
Balmuir Oy	X			
Burger-In Oy (Hesburger)	X			
Marimekko Oyj			X	X
Vastaamo Oy	X	X		
Veikkaus Oy			X	

Taulukossa 6 on kuvattuna yritysten kriisivasteita peilaten Organisaation uudistumisen viestintästrategiaan. Teorian perusteella havaittiin, että yritykset saattoivat käyttää kriisiviestinnässään useampaa viestintästrategiaa, esimerkiksi Marimekko hyödynsi sekä tulevaisuuteen suuntautuvaa viestintää että organisaation retoriikkaa, jonka vuoksi molemmat on merkittynä taulukkoon. Alla tarkastellaan kutakin kriisiä yksityiskohtaisemmin.

Balmuirin kriisissä pääasiallinen viestintäkeino on organisaation oppiminen. Balmuir kertoi ensimmäisessä tiedotteessa (4.4.2019), että Wheslyn Group Oy suhtautuu alihankintaketjunsu vastuullisuuteen vakavasti ja ryhtyy toimenpiteisiin. Toisessa tiedotteessa (29.4.2019) tarkennettiin, millä osa-alueella parannuksia on tehtävä, ja milloin yritys suorittaa auditoinnin varmistaakseen, että tilanteeseen on tullut parannusta. Tiedotteessa Wheslyn Groupin toimitusjohtaja Heidi Jaara myös kertoo, että yhtiö tekee laajemman riskiarvioinnin varmistaakseen, ettei ihmisoikeusongelmia ilmene mis-

sään toimitusketjun osassa. Ulmerin ja muiden (2011) mukaan, oleellista organisaation oppimisessa on viestiä oppimisen kokemuksista mahdollisimman nopeasti, sillä kommunikointi lisää luottoa siihen, että organisaatio selviytyy kriisistä. Balmuirin tiedotteissa osoitetaan, että puutteet on ymmärretty ja niihin haetaan ratkaisuja, lopulta kuitenkin alihankkija ei ollut valmis sitoutumaan muutoksiin, jolloin Balmuir kertoi tiedotteella (14.9.2019) irtautuvansa toimijasta, mikä myös osoittaa oppimista.

Myös Hesburgerin kriisissä käytettiin hyödyksi organisaation oppimista, sillä toisessa tiedotteessaan (13.9.2021) Hesburger julkaisi yksityiskohtaisen listan asioista, joita se aikoo parantaa operatiivisessa toiminnassaan, sekä asetti aikarajan, milloin toimenpiteitä tullaan tarkastelemaan. Tiedotteessa myös käytiin läpi kaikki vaiheet, jotka johtivat toimenpiteisiin, sekä pohdittiin syitä, minkä vuoksi kriisiin ajauduttiin, mikä ei esimerkiksi sovi tulevaisuuteen suuntautuvan viestinnän strategiaan, sillä viestinnässä ei keskitytä niinkään tulevaisuuden visioon tai tahtotilaan, vaan kuvataan kriisiin johtaneita syitä ja seurauksia (ks. Ulmer ja muut, 2011). Hesburgerin osalta, organisaation oppimista ei kuitenkaan osoitettu yhtä nopeasti kuin esimerkiksi Balmuirin tapauksessa, vaan Hesburger oli ensin kriisin kieltämisen kannalla Tilanteenmukaisen kriisiviestintäteorian perusteella. Hesburgerin hitaampi itsereflektio organisaation oppimiseen ja sen viestimiseen voi osaltaan vaikuttaa siihen, miten Hesburgerin maine palautuu sidosryhmien silmissä. Kriisin sattuessa, nopealla tiedottamisella organisaatio voi tuoda esille oman puolensa kriisin syistä, noudattaa kriisiviestintästrategiaansa ja osoittaa, että kriisi on hallinnassa, mikä puolestaan edesauttaa maineenhallinnassa (ks. Coombs, 2007b).

Marimekon vastuullisuuskriisissä hallituksen puheenjohtaja Mika Ihamuotila ei myöntänyt kriisiä tapahtuneeksi. Kuitenkin kun viestintää tarkastellaan Organisaation uudistumisen strategian valossa, voidaan todeta, että Ihamuotila käytti haastattelussa (6.4.2021) tulevaisuuteen suuntaavaa viestintää sekä organisaation retoriikkaan. Tulevaisuuteen suuntautuvassa viestinnässä Ihamuotila korosti Marimekon vastuullisia ydinarvoja ja painotti, että sen pyrkimys on toimia vastuullisesti ja olla käyttämättä ui-

guurialueen puuvillaa myös tulevaisuudessa. Ulmerin ja muiden (2011) mukaan tulevaisuuteen kohdistuvassa viestinnässä korostetaan muun muassa ydinarvoja, tulevaisuuden visiota ja optimismia. Organisaation retoriikkaa Ihamuotila käytti nostaessaan esille laajemman vastuullisuuskysymyksen julkisuudessa. Haastattelussa Ihamuotila totesi, että siihen miten yritykset pystyvät maksimoimaan vastuullisuuden tulisi kiinnittää enemmän huomiota – Ihamuotila nosti ikään kuin Marimekon jalustalle kertomalla, että he ovat toiminnallaan maksimoineet vastuullisuuden, ja eettisyys sekä vastuullisuus ovat heille toiminnan peruspilareita. Tällöin Marimekko pyrkii näyttäytymään esikuvana muulle toimialalle (ks. Ulmer ja muut, 2011). Organisaatio retoriikkaan liittyen Ulmer ja muut (2007) korostavat myös vahvan johtajan merkitystä organisaation selviytymisessä kriisistä ja organisaation uudistumisessa, sillä sidosryhmät luottavat vahvoihin johtajiin, joilla on vahva visio ja hyvä suhde sidosryhmien kanssa. Mika Ihamuotila on tunnettu suomalainen liikemies, jolla voidaan nähdä olla myös hyvä henkilöbrändi ja häntä pidetään uskottavana, mikä osaltaan edesauttaa organisaation retoriikan viestittämisessä ja maineenpalauttamisessa.

Vastaamon kriisissä käytettiin hyödyksi organisaation oppimista ja eettistä viestintää. Organisaation oppimiseen liittyen oleellista on esimerkiksi kuvata muutoksia, joita toimija aikoo tehdä tulevaisuudessa, jotta samanlaiseen kriisiin ei päädyttäisi uudelleen (ks. Ulmer ja muut, 2011). Vastaamon tapauksessa kriisin tultua ilmi, organisaatio alkoi välittömästi parantamaan puutteita tietoturvassaan. Eettisen viestinnän näkökulmasta, Vastaamo ei piilotellut epäsuotuisiakaan tietoja esimerkiksi toimitusjohtajan osallisuudesta kriisiin – Vastaamo myös julkaisi merkittävän määrän tiedotteita ja piti huolen siitä, että kriisin uhrit ja sidosryhmät, saivat tarvittavat tiedot tapauksesta ja etenemisestä. Aukoton informaatio, joka on kaikkien saatavilla, on oleellista eettisessä kriisiviestinnässä (ks. Ulmer ja muut, 2011). Vaikka Vastaamon vastuullisuuskriisissä nimenomaan keskiössä oli epäeettinen viestintä ja tietojen salailu organisaation sisällä, voidaan kriisiviestinnän nähdä olleen jatkuvaa ja avointa. Eettinenkin viestintä ei kuitenkaan pelastanut Vastaamo konkurssilta. Vastaamon tapauksessa voidaan spekuloida, mikäli toimitusjohtaja olisi tuonut ensimmäisen tietovuodon ilmi ja yritys olisi pystynyt

parantamaan toimintaansa jo silloin, olisi organisaatiossa voitu osoittaa Ulmerin ja muiden (2011) mukaista strategiaa, jossa kriiseissä nähdään mahdollisuuksia. Tässä tapauksessa erityisesti *piilevien ongelmien nouseminen pinnalle*, olisi ollut ilmeistä ja organisaatiossa olisi voitu reagoida tapahtuneeseen tehokkaasti. Maineenpalauttamisen kannalta voidaan myös todeta, että tämän tyyppisiä yksityisien terveystietojen tullessa julki, tilanne on uhrien kannalta herkkä ja vakava. Kuitenkin ensimmäisen tietovuodon osalta Vastaamo olisi pystynyt osoittamaan olevansa tilanteessa myös itse uhri. Maineenpalautumisen kannalta yksi oleellinen tekijä on, miten yritykset ovat hoitaneet aikaisempia kriisejä, muun muassa Coombsin (2004) mukaan organisaation aikaisemmat kriisit muokkaavat sidosryhmien käsitystä uudemmasta kriisistä. Vastaamon tapauksessa aikaisempi kriisihistoria ja kriisin salailu voidaan nähdä negatiivisena voimana suhteessa organisaation kykyyn palautua tai uudistua kriisin jälkeen.

Veikkauksen tapauksessa voidaan todeta, että toimitusjohtaja Olli Sarekosken haastattelun (5.5.2021) perusteella, Veikkaus ei tunnusta vastuullisuudessa ongelmaa laajasta kritiikistä ja keskustelusta huolimatta. Viestinnässä ei myöskään keskitytä ongelmiin, vaan Veikkaus pyrkii vahvasti suuntaamaan katsettaan ja viestintäänsä tulevaisuuteen menneisyyden sijasta (ks. Ulmer ja muut, 2011). Ulmer ja muut (2007) kirjoittavat, että johtajat saattavat pyrkiä keskittymään tähänhetkisten vahinkojen sijaan jo siihen, miten yritykset aikovat toimia jatkossa. Sarekoski kertoi haastattelussa, miten tunnistautuminen ja peliautomaattien vähentäminen tulevat vaikuttamaan ongelmapelaamiseen tulevaisuudessa, sekä miten pelaamisen hallinnan välineillä turvataan vastuullinen pelaaminen. Kuten aikaisemmin todettua, Veikkauksen muussa markkinointiviestinnässä korostetaan paljon toiminnan vastuullisuutta, mikä on ristiriidassa suhteessa syntyneisiin vastuullisuussyytöksiin, mikä osaltaan voi heikentää Veikkauksen palautumista kriisistä. Toisin kuin Marimekon tapauksessa, Veikkauksen johtohenkilöiden voidaan olettaa nauttivan heikompa luottamusta johtuen esimerkiksi aikaisemmasta negatiivisesta julkisuudesta ja viestinnän ristiriitaisuudesta. Veikkauksen tapauksessa voidaan myös todeta, että organisaation oppimisen esteenä toimii organisaation heikko arvopohja sekä yritysvastuun puutteellisuus (ks. Ulmer ja muut, 2011).

7 Johtopäätökset

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen tarkoitus ja johtopäätökset, vastataan tutkimuskysymyksiin, arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta sekä esitetään jatkotutkimusehdotukset.

7.1 Tutkimuksen tarkoitus ja johtopäätökset

Tässä laadullisessa pro gradu -tutkimuksessa tavoitteena oli selvittää, miten organisaatioissa toteutetaan vastuullista kriisiviestintää vastaamalla kysymyksiin: miten yrityksen vastuullisuuskohuun on vastattu kriisiviestinnän keinoin ja miten vastuullisuus näkyy kriisiviestinnässä. Tutkimuksessa lähtökohtana toimi kotimaisten yritysten kohtaamat vastuullisuuskriisit ja yritysten kriisivasteet, jotka poimittiin julkisista avoimista lähteistä. Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastolliseen yleistämiseen, vaan pyrkimys on kuvata jotakin tiettyä tapahtumaa tai ilmiötä, tutkimukseen valittiin tapaustutkimus, sillä se soveltuu hyvin vastaamaan *miten*-kysymyksiin.

Tutkimuksen alussa kirjallisuuskatsauksessa perehdyttiin vastuullisuuteen ja vastuullisuusviestintään sekä yrityksen maineenhallinnan prosesseihin ja kriisiviestintään. Kirjallisuuskatsauksen perusteella yrityksen vastuullisuudella ja sen viestimisellä on kasvava merkitys yrityksen toimintaedellytysten kannalta, sillä vastuullisuus heijastuu esimerkiksi yritysten kannattavuuteen. Yritysten vastuullisuuden puutteet ja niiden tuleminen julki aiheuttavat yrityksille maineriskin, mikä voi ajaa yrityksen kriisiin. Maineenhallinnan kannalta yrityksen kriisiviestintä nousee tärkeään rooliin. Maineenhallinta on strategista toimintaa, jonka tarkoituksena on hallita tärkeimpien sidosryhmien mielikuvia yrityksestä, maine rakentuu tilanteissa, joissa yritys ja sidosryhmät kohtaavat.

Tutkimuksen empiirisessä osassa, tutkimukseen valittiin tuoreita kotimaisia yritystapauksia, jotka olivat laajalti esillä julkisuudessa, ja joihin kohdistui jokin vastuullisuuskriisi. Vastuullisuuskriisit on jaoteltu niiden luonteen mukaan *sosiaaliseen, ekologiseen*

tai *taloudelliseen* vastuullisuuskriisiin (ks. taulukko 4). Aineistoon valikoitiin mukaan kriisikuvauksia julkisista luotettavista lähteistä (kuten Yle ja Kauppalehti) sekä yritysten kriisivasteita, jotka olivat joko heidän omia tiedotteitaan tai julkisia televisiohaastatteluja. Tutkimuskysymyksiin on vastattu analysoimalla aineistoa ja vertaamalla sitä teoreettisen viitekehyksen kriisiviestintästrategioihin, jolloin kyseessä on teoriaohjaavaa analyysiä. Teoriaohjaavassa analyysissä teoriaa käytetään analyysin tukena, ja aikaisempi tieto ohjaa ja auttaa analyysissä. Tässä tutkimuksessa yritysten kriisivasteita verrattiin Tilanteenmukaiseen kriisiviestintäteoriaan (SCCT) sekä Organisaation uudistumisen teoriaan.

Tapauksista löydetty viestintästrategiat on kerätty taulukkoihin 5 ja 6, joissa yritystapauksia on tarkasteltu kahdesta eri näkökulmasta. Yritysten kriisiviestintästrategiat on jaettu *kieltämisen*, *vähöksymisen* sekä *uudelleenrakentamisen* -strategioihin taulukossa 5, sekä *organisaation oppimisen*, *eettisen viestinnän*, *tulevaisuuteen suuntautuvan viestinnän* sekä *organisaation retoriikan* -strategioihin taulukossa 6.

7.1.1 Tilanteenmukainen kriisiviestintä

Ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä oli selvittää, *miten yrityksen vastuullisuuskohuun on vastattu kriisiviestinnän keinoin*. Tutkimuskirjallisuuden mukaan, kriisi on äkillinen ja odottamaton tapahtuma, joka uhkaa häiritä organisaation toimintaa ja aiheuttaa sekä taloudellisen että maineuhan (Coombs, 2007a, s. 164). Greyser (2009, s. 591–600) taas kirjoittaa, että mainekriisit voivat syntyä joko yllättäen tai seurata pidemmän aikavälin haasteista, kriisi voi kummuta eri syistä ja eri tahojen toimesta – yksi tunnistettu syy kriiseille oli puutteet yrityksen vastuullisuustoiminnoissa.

Vastuullisuuskriisillä viitattiin tässä tutkimuksessa kohuun, joka kohdistuu johonkin kolmesta vastuullisuuden osa-alueesta. Osa onnistunutta kriisinhallintaa on organisaation teot ja kommunikointi kriisin sattuessa, jolloin puhutaan kriisivasteesta (Coombs & Holladay, 2001, s. 321). Empiirisessä tutkimuksessa organisaatioiden kriisivasteita on

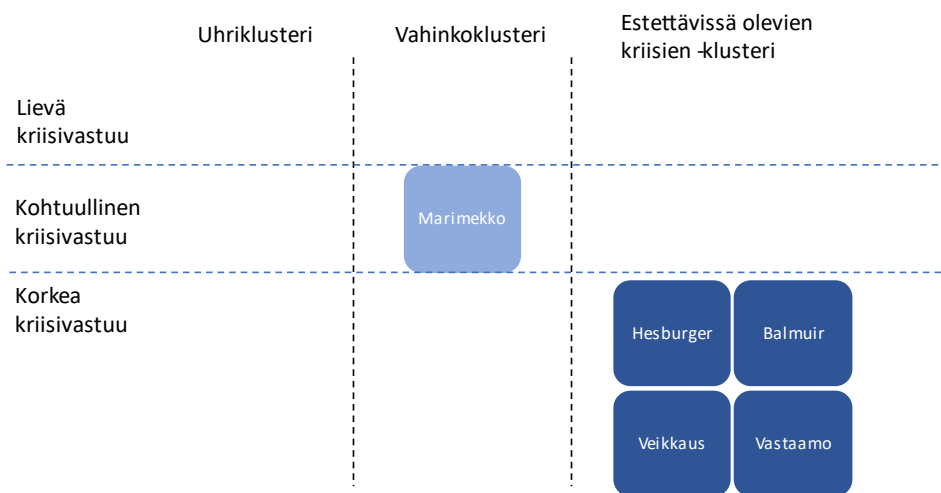
verrattu Coombsin Tilanteenmukaiseen kriisiviestintäteoriaan. Tilanteenmukaisessa kriisiviestintäteoriassa ajatellaan, että yrityksen maine on sille tärkeä voimavara, jota kriisit uhkaavat. Sen vuoksi teorian keskiössä on pyrkiä valitsemaan paras mahdollinen strategia perustuen käsillä olevaan kriisitilanteeseen (ks. Coombs ja Holladay, 2002, s. 167). Teoreettisen viitekehyksen mukaisesti, yritykset voivat esittää kriisivasteensa kieltämisen, väheksymisen tai uudelleenrakentamisen -strategian perusteella. Tutkimustulosten mukaan käytetyin tapa vastata kriisiin oli uudelleenrakentamisen strategia, jota noudatti kolme viidestä tapaukseen valitusta yrityksistä. Kyseiselle strategialle oleellista on kriisin myöntäminen, vastuunkanto sekä anteeksipyyttäminen asianomaisilta.

Kaksi tapaustutkimuksen yritystä käyttivät ensisijaisesti kieltämisen ja väheksymisen strategioita, yhteistä näille tapauksille oli se, että kummassakaan tapauksessa ei esitetty varsinaista kriisiviestintää tai tehty erillistä tiedotetta, vaan yrityksiä edustajat keskittyivät esiintymään julkisuudessa puolustautumalla ja korostaen toimintansa vastuullisuutta. Näin ollen oleellista uudelleenrakentamisen strategialle suhteessa kieltämisen ja väheksymisen strategioihin voidaan nähdä olevan vastuunkanto tapahtuneesta sekä kyky myöntää tapahtunut kriisi. Uudelleenrakentamisen voidaan nähdä olevan vastuullisuuskriisissä eettisin lähestymistapa, sillä se ottaa sidosryhmät ja yrityksen ympäristön parhaiten huomioon, se ei pyri strategisten vastausten avulla välttelemään negatiivista huomiota tai vierittämään vastuuta organisaation ulkopuolelle.

Tilanteenmukaisen kriisiviestintäteorian mukaisesti, vastuullisuuskriisit voitiin jakaa kolmeen kriisiklusteriin perustuen siihen, kuinka paljon organisaatio on itse vastuussa aiheutuneesta kriisistä ja mikä on yrityksen kriisivastuu, ja näin ollen kuinka korkean maineriskin kriisi aiheuttaa (ks. Coombs, 2007a). Yrityksen kriisivastuu vaikuttaa kriisiviestintästrategian valintaan; tutkimuksen mukaan, neljä viidestä eli valtaosa kriiseistä kuului estettävissä olevien kriisien -klusteriin, jolloin organisaatioilla on myös korkea kriisivastuu. Tällaisissa kriiseissä myös yritykseen kohdistuva maineriski on Coombsin (2004) mukaan vakava. Yksi viidestä tapauksesta asettuu vahinkoklusteriin, jolloin kriisivastuu on kohtuullinen ja myös maineriski on pienempi kuin estettävissä olevien krii-

sien -klusterissa. Yrityksen maineriski kasvaa suhteessa siihen, kuinka paljon yrityksellä on kriisivastuuta. Kriiseissä ei havaittu vahinkoklusteriin kuuluvaa tapausta.

Kriisiviestintää käytetään korjaamaan aiheutunutta mainehaittaa, Coombs (2007a) kirjoittaa, että kriisivastuun ollessa korkea, yritysten tulisi hyödyntää uudelleenrakentamisen strategiaa suojatakseen yrityksen mainetta. Tämä on linjassa tutkimustulosten kanssa, sillä kolme yritystä hyödynsivät uudelleenrakentamista ensisijaisena strategiana (ks. kuvio 11). Tapauksissa, joissa yrityksestä liikkuu valheellista tietoa (eli kriisi kuuluu vahinkoklusteriin), tulisi Coombsin (2007a, s. 173) mukaan hyödyntää kieltämisen strategiaa, kuten tutkimustulosten mukaan on tehty. Yksi tapauksista (Veikkaus) toimi vastoin teoreettisen viitekehyksen strategiaa, sillä kyseisen yrityksen kriisivastuu oli korkea, mutta tapauksessa ei hyödynnetty uudelleenrakentamisen strategiaa. Vastuullisuuskriisit ja niihin kohdistuva kriisivastuu on esitetty kuviossa 10.



Kuvio 10. Vastuullisuuskriisit ja kohdistuva kriisivastuu.

7.1.2 Organisaation uudistuminen

Toisena tutkimuskysymyksenä oli selvittää, *miten vastuullisuus näkyy kriisiviestinnässä*. Valittujen yritystapausten perusteella mielenkiintoisena tuloksena voidaan todeta, että yksi yhteinen tekijä kriisien syntymisessä on ollut vastuullisuusviestinnän puutteellisuus tai ristiriitaisuus. Marimekon kriisissä vastuullisuusviestinnän muuttuminen on aiheuttanut kuluttajissa skeptisyyttä yrityksen motiiveista. Veikkauksen tapauksessa yrityksen vastuullisuudesta pyritään viestimään paljon, mutta kyseisen rahapeliautomaattien tapauksen osalta vastuullisuuskohuun ei juuri otettu kantaa, ja muutoksia yrityksen toiminnoissa on tehty lähinnä negatiivisen julkisuuden vuoksi. Vastaamon kriisi puolestaan kulminoitui vastuullisen viestinnän puutteeseen sisäisissä toiminnoissa.

Tutkielmassa käytettiin teoreettista viitekehystä vastuullisuuden havainnointiin kriisiviestinnässä. Ulmerin, Sellnow'n ja Seegerin Organisaation uudistumisen teorian mukaan, vastuullisia tai eettisiä piirteitä näkyi viestintästrategiassa siten, että käytetyin strategia oli viestittää organisaation oppimista, jota noudatti kolme viidestä tapauksesta.

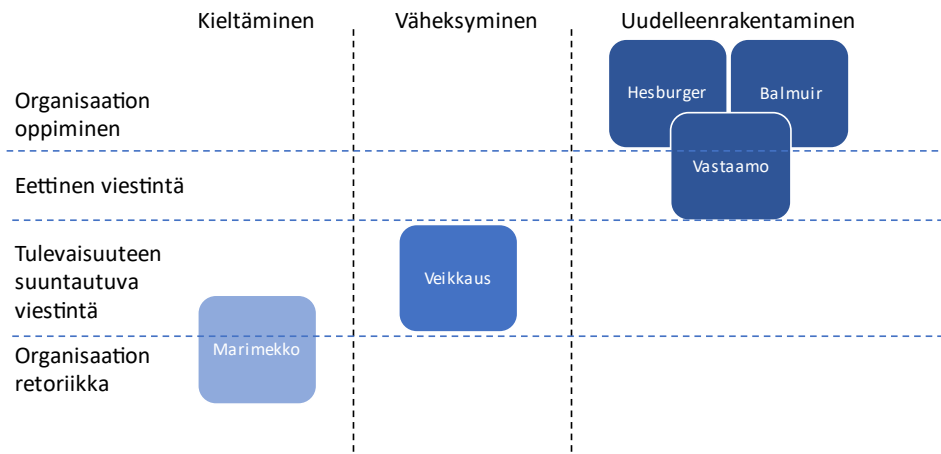
Kaikki yritykset eivät käyttäneet ensisijaisena strategianaan organisaation oppimista kriisiviestinnässään, joka voidaan nähdä tutkijan mielestä vastuullisimpana viestinnän strategiana. Kirjallisuuskatsauksen perusteella oppimisesta viestiminen sidosryhmille edesauttaa osoittamaan, että yritys on selättänyt kriisin ja parantanut toimintaansa vastuullisemmaksi – sillä voidaan myös pyrkiä osoittamaan, että vastaavaan vastuullisuuskriisiin ei ajauduta uudestaan, minkä vuoksi strategia voidaan nähdä sopivana erityisesti vastuullisuuden haasteisiin ja luottamuksen uudelleenrakentamiseen. Yrityksien maineen näkökulmasta, organisaation oppimisen viestiminen edesauttaa yrityksen maineenpalauttamista, koska tällöin yritys voi eristää itsensä aikaisemmasta organisaatiosta ja luoda uudelleen vastuullisempia toimintatapoja, mikä edesauttaa maineen rakentamisessa. Tutkimustulosten mukaan, kaksi tapauksesta suhtautuivat kriisiin vähäntelevästi tai kielsivät kriisin olemassaolon Tilanteenmukaisen kriisiviestintästrategian mukaan, myös samat kaksi yritystä eivät tuoneet viestinnässään esille organisaation

oppimista. Näin ollen organisaation oppimisella ja yrityksen suhtautumisella kriisiin voidaan nähdä olevan mahdollinen yhteys (ks. kuvio 11).

Muita Organisaation uudistumisen strategioita käytettiin tapauksissa seuraavasti: eettistä viestintää kriisivasteessa noudatti erityisesti yksi toimija (Vastaamo), joka osoitti kriisin jälkeisessä vaiheessa oikea-aikaista ja johdonmukaista kriisinhallintaa. Tulevaisuuteen suuntautuvaa viestintää nähtiin kahdella toimijalla (Marimekko ja Veikkaus), jotka korostivat vastuullisuutta liiketoiminnassaan tällä hetkellä ja myös tulevaisuudessa. Samaten yksi tapauksista (Marimekko) toi viestinnässä esille organisaation retoriikkaa, ja nosti esille toimintansa vastuullisuutta asettaen itsensä toimialan keulakuvaksi ja pioneeriksi.

7.1.3 Vastuullinen kriisiviestintä

Kuviossa 11 on esitettyä yleiskuva tämän tutkimuksen johtopäätöksistä verrattuna teoreettiseen viitekehykseen ja käytettyyn viestintästrategiaan.



Kuvio 11. Tutkielman tulokset teoreettisessa viitekehyksessä.

Tutkimuksen pääkysymyksenä oli selvittää, *miten organisaatioissa toteutetaan vastuullista kriisiviestintää* ja johtopäätöksenä voidaan todeta, että suurin osa tapauksista noudatti uudelleenrakentamisen ja organisaation oppimisen strategioita. Vähemmistö tapauksista vastasi kriisiin väheksymällä ja kieltämällä sekä hyödyntäen muita Organisaation uudistumisen strategioita.

Yrityksien maineen kannalta tutkimuksessa havaittiin, että valtaosa tapauksista kuului estettävissä olevien kriisien -klusteriin, jolloin maineriski on korkea. Maineenhallinnan kannalta korkean kriisivastuun kriiseissä uudelleenrakentaminen nähtiin parhaimpana strategiana palauttaa yrityksen maine teoreettisen viitekehyksen mukaisesti. Tätä strategiaa noudatettiin suurimmassa osassa tutkimukseen valikoiduissa tapauksissa, jolloin lähtökohdat yrityksen maineenpalautumiselle ovat paremmat.

Tapauksessa, jossa yrityksen suhtautuminen kriisiin oli väheksyvää, voidaan tutkimuksen perusteella todeta, että vastuullinen kriisinhallinta sekä kriisiviestintä oli puutteellista, sillä yrityksen maineen palautumisen kannalta on oleellista tunnistaa kriisin olosuhteet oikein ja vastata sidosryhmien tiedontarpeeseen (ks. Pedak, 2018). Maineenhallinnan näkökulmasta kyseiseen tapaukseen (Veikkaus) kohdistuu suuri maineuhka peilaten Tilanteenmukaiseen kriisiviestintäteoriaan (ks. kuvio 10), sillä yrityksen hyödyntämä väheksymisen viestintästrategia ei tukenut korkeaa kriisivastuuta ja sitä kautta muodostunutta korkeaa maineuhkaa. Tämän vuoksi yrityksen maineelle aiheutuu entistä korkeampi maineuhka, sillä kriisiin ei ole vastattu tarkoituksenmukaisella strategialla. Huono maine aiheuttaa yritykselle monenlaista haittaa; vastuullisuuteen liittyvä heikko maine peilautuu yritykseen kuluttajien skeptisyytenä ja vähentää yrityksen vetovoimaisuutta yhteistyökumppaneiden, hyvien työntekijöiden kuin myös kuluttajien silmissä. Huonon maineen aiheuttama maineriski voi myös konkretisoitua kuluttajien muuttuvana kulutuskäyttäytymisenä, mikä käytännössä tarkoittaa asiakkaiden kaikkoamista. Organisaation uudistumisen teorian pohjalta, tapauksessa maineen palautumista ja uudistumista rasittaa myös heikko arvopohja.

7.2 Tutkimuksen luotettavuus ja arviointi

Tutkimusmenetelmän luotettavuutta arvioidaan yleensä *validiteetin* (tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä luvattiin) ja *reliabiliteetin* (tutkimustulosten toistettavuus) näkökulmista (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 160). Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei ole olemassa yksiselitteistä ohjetta, vaan tutkimusta arvioidaan kokonaisuutena, jolloin sen sisäinen johdonmukaisuus eli koherenssi korostuu (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 163). Koskinen ja muut (2005, s. 160–161) kirjoittavat, että laadullisessa tutkimuksessa ei ole yhtä ainoaa metodologiaa johtopäätöksiä tuottamiseksi, vaan tutkimuksen laatua voi parantaa huolellisella aineiston keruulla sekä sen tulkinnalla. Koskinen ja muut (2005, s. 229–230) jatkavat, että laadullisessa tutkimuksessa tulkinta ja johtopäätösten tekeminen on intuitiivista ja tutkijakohtaista.

Tutkimuksen tulokset eivät täysin vastanneet tutkijan ennakko-oletuksia, sillä Organisaation uudistumisen teorian hyödyntäminen vastuullisen kriisiviestinnän mittarina osoittautui hankalaksi. Organisaation uudistumisen teoriassa korostetaan eettistä lähestymistapaa viestinnässä, mutta teoreettisen viitekehyksen hyödyntäminen kaikissa vastuullisuuden ulottuvuuksissa ja vastuullisuusviestinnässä vaati teorian soveltamista ja muokkaamista. Tämän vuoksi kappaleessa 7.3 on ehdotettu lisätutkimusta nimenomaan vastuullisuuskriisiin kohdistuvasta kriisiviestinnän teoreettisesta viitekehyksestä, sillä vastuullisuuskriiseihin liittyvän viestinnän tutkimuksessa voidaan nähdä olevan tilaa uuden teoreettisen viitekehyksen kehittämiseksi. Organisaation uudistumisen teoriaa käyttämällä tuotettiin kuitenkin tulos, jonka mukaan vastuullisuus näyttäytyi erityisesti organisaation oppimisena kriisiviestinnässä. Muulta osin tutkimuksen johtopäätökset ja aikaisempi kirjallisuus tukivat toisiaan, eikä poikennut tutkijan ennakko-oletuksista käytettävyyden suhteen. Tutkimuksessa hyödynnettyjä teorioita arvioitiin siten, että ne ovat aikaisemman kirjallisuuden perusteella tarkoituksenmukaisia suhteessa asetettuihin tutkimuskysymyksiin, ja sopivat aineiston teoriaohjaavaan analyysiin.

Puusa ja Juuti (2020, luku 2., Laadullisen tutkimuksen olemus) kirjoittavat, että laadullisessa tutkimuksessa valitaan harkitusti riittävä määrä tapauksia, jotta saavutetaan tarvittava tieto – tapausten riittävä määrä on siis tutkimuskohtaista ja riippuvainen tarkoituksesta ja tavoitteista. Tässä tutkimuksessa aineiston keruussa havaittiin useampien yritysten liittyvän samaan kriisiin, jolloin molempia yrityksiä samasta aihepiiristä ei valittu mukaan aineistoon. Tutkimuksen aineisto kerättiin avoimista lähteistä ja aineiston valinnassa on pyritty hyödyntämään luotettavia kotimaisia lähteitä, kuten Ylen lähteet, Kauppalehti sekä yritysten tiedotteet ja annetut haastattelut. Yhtenä aineiston puutteena voidaan kuitenkin pitää sitä, että aineistoon ei löytynyt riittävän laajalti uutisoitua ja tuoretta kriisiä, joka koskisi ekologiseen ulottuvuuteen kohdistuvaa vastuullisuutta.

Eriksson ja Koistinen (2005, s. 42) kirjoittavat, että triangulaatio on yksi perinteisistä laadullisen tutkimuksen mittareista. Triangulaatiolla tarkoitetaan Eskola ja Suoranta (1998, s. 68) mukaan yksinkertaisesti erilaisien aineistojen, teorioiden tai menetelmien käyttöä samassa tutkimuksessa. Tämän tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä tarkastellaan eri teoreettisten viitekehyksien valossa, jolloin kyseessä on teoreettinen triangulaatio, tutkimuksessa on käytetty myös aineiston triangulaatiota.

Eriksson ja Koistinen (2005, s. 34) kirjoittavat, että tapaustutkimusta kritisoidaan usein siitä, ettei sen avulla pystytä muodostamaan tilastollisia yleistyksiä – eikä se ole tapaustutkimuksen perustava tarkoituskaan, vaan päätarkoituksena on tuottaa täsmentävää tietoa tutkitusta aiheesta tapausten avulla. Tässä tutkimuksessa tarkoituksena oli kuvailla, miten yrityksen vastuullisuuskohuun on vastattu kriisiviestinnän keinoin ja miten vastuullisuus näkyy kriisiviestinnässä. Tällöin löydöksiä ei voida yleistää, vaan uudet tapaukset voivat joko heikentää tai vahvistaa olemassa olevaa teoriaa.

7.3 Jatkotutkimusehdotukset

Yrityksen vastuullisuus tai yrityksen yhteiskuntavastuu ovat aiheita, joiden ympäriltä löytyy paljon näkökulmia ja tutkimuskohteita. Yritysten vastuullisuuskriisejä on tutkittu sellaisenaan vähäisesti, minkä vuoksi jatkotutkimuksen aiheina voitaisiin tutkia laajemmin yritysten vastineita vastuullisuuskriiseihin eri näkökulmasta, esimerkiksi miten sidosryhmät ovat suhtautuneet kriisiviestintään sekä miten organisaatioiden maine on palautunut vastuullisuuskriisin jälkeen. Laajan otannan ja yleistämisen saavuttamiseksi, myös määrällinen tutkimusmenetelmä olisi sopiva tuottamaan yleistyksiä sopivista kriisiviestintästrategioista vastuullisuuskriiseissä. Tutkimuskysymyksinä voitaisiin tutkia, miten kuluttajat ovat suhtautuneet kriisiviestintään, miten organisaation maine on palautunut vastuullisuuskriisistä, mitä maineenpalauttamisen strategioita on käytetty sekä mikä strategia on tuottanut parhaimman lopputuloksen.

Jatkotutkimus kriisiviestinnästä, jonka painopistealue on nimenomaan vastuullisuuskriiseissä ja uuden teorian luomisessa olisi mielenkiintoinen ja toisi uutta näkökulmaa. Tässä tutkielmassa käytettiin teoreettisena viitekehyksenä Organisaation uudistumisen teoriaa, koska sen koettiin olevan lähimpänä vastuullisuuden teemojen kanssa. Uutta teoriaa luovassa tutkimuksessa voitaisiin tutkia, minkälaisia asioita on hyvä tuoda esille vastuullisuuskriisiviestinnässä, mitä teemoja esitetään kriisivasteessa sekä miten sidosryhmät kokevat vastuullisuuden ja kriisiviestinnän skeptismin näkökulmasta. Myös keskittyminen kuhunkin vastuullisuuden osa-alueeseen erikseen voisi tuoda tutkimustietoa siitä, eroaako yritysten kriisivasteet riippuen mihin vastuullisuuden osa-alueeseen kriisi kohdistuu, tällöin voitaisiin myös tehdä tarkempaa tutkimusta sekä mahdollisia yleistyksiä.

Toisaalta jatkotutkimusta olisi mielenkiintoista lähteä rakentamaan myös organisaatioiden sisäisestä näkökulmasta. Organisaatiot eivät itse aktiivisesti esiin puutteita prosesseissaan, mutta yrityksen näkökulman tuominen vastuullisuuskriisien käsittelyyn voisi laajentaa tutkimusta ja auttaa ymmärtämään sisäisiä prosesseja sekä mitä organisaatiot ovat oppineet vastuullisuuskriiseistä. Vastuullisuuskriisit ovat kasvava tema

julkisuudessa, ja niihin tullaan oletettavasti kiinnittämään kasvavassa määrin huomiota kuluttajien valvettuneisuuden kasvamisen ansiosta. Tutkimus aiheesta on tutkijan mielestä keskeneräistä, ja tässä tutkielmassa päästiin vasta pintaraapaisuun koko moninaisesta vastuullisuuskriisien teemasta.

Lähteet

- Alshehhi, A., Nobanee, H., & Khare, N. (2018). The impact of sustainability practices on corporate financial performance: Literature trends and future research potential. *Sustainability*, 10(2), 494. <https://doi.org/10.3390/su10020494>
- Anderson, L. B., & Guo, J. S. (2019). Paradoxical timelines in wells fargo's crisis discourse: Expanding the discourse of renewal theory. *International Journal of Business Communication*, 57(2), 212–226. <https://doi.org/10.1177/2329488419882761>
- Aula, P. & Heinonen, J. (2002). *Maine. Menestystekijä*. WSOY.
- Aula, P. & Heinonen, J. (2011). *M2 Maineen uusi aalto*. Talentum.
- Balmuir. (2019). *Tiedotteet*. Noudettu 6.9.2021 osoitteesta <https://www.balmuir.fi/fi/tiedotteet>
- Balmuir. (n.d.). *Balmuirin tarina*. Noudettu 11.10.2021 osoitteesta <https://www.balmuir.fi/balmuirin-tarina>
- Bansal, P. (2002). The corporate challenges of sustainable development. *Academy of Management Perspectives*, 16(2), 122–131. <https://doi.org/10.5465/ame.2002.7173572>
- Bansal, P. (2005). Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic Management Journal*, 26(3), 197–218. <https://doi.org/10.1002/smj.441>

- Baumgartner, R. J. (2013). Managing corporate sustainability and CSR: A conceptual framework combining values, strategies and instruments contributing to sustainable development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21(5), 258–271. <https://doi.org/10.1002/csr.1336>
- Benn, S. (2010, July 4). Managing sustainably [Video]. In *The Business & Management Collection, Henry Stewart Talks*. Noudettu 1.6.2021 osoitteesta <https://hstalks.com/bm/1766/>.
- Bhose, C. (2019, 20 huhtikuuta). *Finnwatchin raportti paljastaa: Suomalaisen luksusbrändin tuotteita on valmistettu epämääräisissä työpajoissa Intiassa*. Kauppalehti. Noudettu 31.8.2021 osoitteesta <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/finnwatchin-raportti-paljastaa-suomalaisen-luksusbrandin-tuotteita-on-valmistettu-epamaaraisissa-tyopajoissa-intiassa/00023f2a-ce71-4834-b586-d5a24c24e2ea>
- Brønn, P. S., & Vidaver-Cohen, D. (2008). Corporate motives for social initiative: Legitimacy, sustainability, or the bottom line? *Journal of Business Ethics*, 87(S1), 91–109. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9795-z>
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497–505. <https://doi.org/10.5465/amr.1979.4498296>
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-g](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-g)
- Carroll, A. B. (2015). Corporate social responsibility. *Organizational Dynamics*, 44(2), 87–96. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.02.002>

- Crane, A., & Glozer, S. (2016). Researching corporate social responsibility communication: Themes, opportunities and challenges. *Journal of Management Studies*, 53(7), 1223–1252. <https://doi.org/10.1111/joms.12196>
- Coombs, W. T. (2004). Impact of past crises on current crisis communication: Insights from situational crisis communication theory. *Journal of Business Communication*, 41(3), 265–289. <https://doi.org/10.1177/0021943604265607>
- Coombs, W. T. (2007a). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163–176. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049>
- Coombs, W. T. (2007b). *Crisis management and communications*. Noudettu 3.8.2021 osoitteesta <http://195.130.87.21:8080/dspace/bitstream/123456789/96/1/Crisis%20management%20and%20communications%20Coombs.pdf>
- Coombs, W. T., & Holladay, S. (2001). An extended examination of the crisis situations: A fusion of the relational management and symbolic approaches. *Journal of Public Relations Research*, 13(4), 321–340. https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr1304_03
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2002). Helping crisis managers protect reputational assets. *Management Communication Quarterly*, 16(2), 165–186. <https://doi.org/10.1177/089331802237233>
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2012). Amazon.com's Orwellian nightmare: Exploring apology in an online environment. *Journal of Communication Management*, 16(3), 280–295. <https://doi.org/10.1108/13632541211245758>

- Currás-Pérez, R., Dolz-Dolz, C., Miquel-Romero, M. J., & Sánchez-García, I. (2018). How social, environmental, and economic CSR affects consumer-perceived value: Does perceived consumer effectiveness make a difference? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(5), 733–747. <https://doi.org/10.1002/csr.1490>
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1–13. <https://doi.org/10.1002/csr.132>
- Dawkins, J. (2004). Corporate responsibility: The communication challenge. *Journal of Communication Management*, 9(2), 108–119. <https://doi.org/10.1108/13632540510621362>
- Eberle, D., Berens, G., & Li, T. (2013). The impact of interactive corporate social responsibility communication on corporate reputation. *Journal of Business Ethics*, 118(4), 731–746. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1957-y>
- Eccles, R. G., Newquist, S. C. & Schatz, R. (2007). REPUTATION and its risks. *Harvard Business Review*, 85(2), 104–114. Noudettu 18.6.2021 osoitteesta <http://web.b.ebscohost.com.proxy.uwasa.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=6f4c5d79-7bfe-4306-a8f6-69fcd667da16%40sessionmgr101>
- Eckert, C. (2017). Corporate reputation and reputation risk. *The Journal of Risk Finance*, 18(2), 145–158. <https://doi.org/10.1108/jrf-06-2016-0075>
- Elinkeinoelämän keskusliitto. (2019). *Vastuullisuuden suunnannäyttäjät. Käytännön työkaluja ja esimerkkejä yritys vastuun johtamiseen*. Noudettu 24.8.2021 osoitteesta https://ek.fi/wp-content/uploads/EK_Vastuullisuusjulkaisu_final_net_11.9.2019.pdf

- Elving, W. J. (2013). Scepticism and corporate social responsibility communications: The influence of fit and reputation. *Journal of Marketing Communications*, 19(4), 277–292. <https://doi.org/10.1080/13527266.2011.631569>
- Eriksson, P. & Koistinen, K. (2005). *Monenlainen tapaustutkimus*. Kuluttajatutkimuskeskus.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative methods in business research*. Sage.
- Eskola, H. (2021, 2. kesäkuuta). *Vastuullisuus on nyt Veikkaukselle kivijalka, vakuuttaa vastuullisuusjohtaja – ”Se on ehdoton prioriteetti”*. Kauppalehti. Noudettu 8.9.2021 osoitteesta <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/vastuullisuus-on-nyt-veikkaukselle-kivijalka-vakuuttaa-vastuullisuusjohtaja-se-on-ehdoton-prioriteetti/63c22d27-83c5-4f53-be4e-56fa58387e36>
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.
- Euroopan komissio. (2001a, 18. heinäkuuta). *Green Paper: Promoting a European framework for corporate social responsibility*. KOM (2001) 366. Noudettu 15.5.2021 osoitteesta <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/ALL/?uri=CELEX:52001DC0366>
- Euroopan komissio. (2001b, 18. heinäkuuta). *Vihreä Kirja: Yritysten sosiaalisen vastuun eurooppalaisten puitteiden edistämisestä*. KOM (2001) 366. Noudettu 24.8.2021 osoitteesta <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/ALL/?uri=CELEX:52001DC0366>
- Gilal, F. G., Paul, J., Gilal, N. G., & Gilal, R. G. (2021). Strategic CSR-brand fit and customers' brand passion: Theoretical extension and analysis. *Psychology & Marketing*, 38(5), 759–773. <https://doi.org/10.1002/mar.21464>

- Greyser, S. A. (2009). Corporate brand reputation and brand crisis management. *Management Decision*, 47(4), 590–602. <https://doi.org/10.1108/00251740910959431>
- Halme, M. & Joutsenvirta, M. (2011). Yritysten vastuuviestintä. Teoksessa: Joutsenvirta, M., Halme, M., Jalas, M. & Mäkinen, J. (toim.). *Vastuullinen liiketoiminta kansain-välisessä maailmassa* (s. 251–266). Gaudeamus.
- Halme, M., & Laurila, J. (2008). Philanthropy, integration or innovation? Exploring the financial and societal outcomes of different types of corporate responsibility. *Journal of Business Ethics*, 84(3), 325–339. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9712-5>
- Hammarén, A., & Laajalahti, A. (2019). Kriisivuorovaikutuksen jännitteet organisaation mainekriiseissä. *Prologi*, 15(1), 8–20. <https://doi.org/10.33352/prlg.80452>
- Hanhinen, H. (2020, 13. maaliskuuta). *Veikkaus sulkee koronaviruksen vuoksi kaikki pelipaikkansa ja peliautomaatit*. Yle.fi. Noudettu 2.9.2021 osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-11256157>
- Hesburger. (2021, 31 elokuuta). *Vastaus PAMin avoimeen kirjeeseen*. Noudettu 1.9.2021 osoitteesta <https://www.hesburger.fi/hesburger-yrityksena/tiedotteet/vastaus-pamin-avoimeen-kirjeeseen>
- Hesburger. (2021, 13. syyskuuta). *Hesburgerin toimenpiteet työhyvinvoinnin parantamiseksi*. Noudettu 13.9.2021 osoitteesta <https://www.hesburger.fi/hesburger-yrityksena/tiedotteet/hesburgerin-toimenpiteet-tyohyvinvoinnin-parantamiseksi>

- Hesburger. (n.d.). *Hesburger yrityksenä: Liiketoiminta – Mistä kaikki alkoi*. Noudettu 11.10.2021 osoitteesta <https://www.hesburger.fi/hesburger-yrityksena/liiketoiminta/mista-kaikki-alkoi->
- Hetze, K. (2016). Effects on the (CSR) Reputation: CSR reporting discussed in the light of signalling and stakeholder perception theories. *Corporate Reputation Review*, 19(3), 281–296. <https://doi.org/10.1057/s41299-016-0002-3>
- Hevonoja, J. (2020, 26. lokakuuta). *Tietoturvakandaalissa rytevän Vastaamon toimitusjohtajalle potkut – yhtiön hallituksen mukaan pimitti tietomurtoa 1,5 vuotta*. Yle.fi. Noudettu 1.9.2021 osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-11614453>
- Hirsjärvi, S., Remes P. & Sajavaara P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Huchzermeier, A. (2019, 2. tammikuuta). Puma: How sustainability accounting creates a win-win for companies and stakeholders [Video]. In *The Business & Management Collection, Henry Stewart Talks*. Noudettu 2.6.2021 osoitteesta <https://hstalks.com/bm/3873/>.
- Hung-Baesecke, C.-J. F., Chen, Y.-R. R. & Boyd, B. (2016). Corporate social responsibility, media source preference, trust, and public engagement: The informed public's perspective. *Public Relations Review*, 42(4), 591–599. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2016.03.015>
- Ihlen, Ø., Bartlett, J. L. & May, S. (2011). Corporate social responsibility and communication. Teoksessa: Ihlen, Ø., Bartlett, J. L. & May, S. (toim.). *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility* (s. 3-22). Wiley-Blackwell.

- Jansson, K. (2021, 26. elokuuta). *Jasmin Ristolainen ja 11 muuta nuorta kertovat karuista työoloista Hesessä – hampurilaisketjun mukaan joskus ei ole pidetty taukoja*. Yle.fi. Noudettu 1.9.2021 osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-12073762>
- Joutsenvirta, M., Halme, M., Jalas, M. & Mäkinen, J. (2011). Johdanto. Teoksessa: Joutsenvirta, M., Halme, M., Jalas, M. & Mäkinen, J. (toim.). *Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa* (s. 9–28). Gaudeamus.
- Juuti, P. & Puusa, A. (2020). Johdanto. Teoksessa: Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (Luku: Johdanto). Gaudeamus.
- Kajander, R. (2021a, 27. elokuuta). *Hampurilaisketjun karut työolot nousivat esiin, ja nyt niitä kommentoi ammattiliitto: "Tämä sotii täysin Hesburgerin vastuullisuuskampanjaa vastaan"*. Yle.fi. Noudettu 1.9.2021 osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-12074342>
- Kajander, R. (2021b, 19. elokuuta). *Veikkauksen automaatteihin tulossa tappioraja – uudistuksella pyritään vähentämään rahapeliongelmia*. Yle.fi. Noudettu 2.9.2021 osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-12064784>
- Kilpailu- ja kuluttajavirasto (KVV). (2019, 8. marraskuuta). *KKV:n selvitys: Veikkauksen markkinoinnin sääntely uudistettava*. Tiedote. Noudettu 2.9.2021 osoitteesta <https://www.kkv.fi/ajankohtaista/Tiedotteet/2019/8.11.2019-kkvn-selvitys-veikkauksen-markkinoinnin-saantely-uudistettava/>
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino.

- Kuisma, M. & Temmes, A. (2011). Yritysten vastuurausraportointi. Teoksessa: Joutsenvirta, M., Halme, M., Jalas, M. & Mäkinen, J. (toim.). *Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa* (s. 267–282). Gaudeamus.
- Kurunmäki, K. (2007). Vertailu. Teoksessa: Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.). *Tapaustutkimuksen taito* (s. 74–92). Gaudeamus.
- Kuvaja, J. & Malmelin, K. (2008). Vastuullinen yritysviestintä. Kilpailuetua vuoropuhelusta. Edita.
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (2007). Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa: Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.). *Tapaustutkimuksen taito* (s. 9–38). Gaudeamus.
- Lankoski, L. & Halme, M. (2011). Vastuullisuuden vaikutukset globaalissa taloudessa. Teoksessa: Joutsenvirta, M., Halme, M., Jalas, M. & Mäkinen, J. (toim.). *Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa* (s. 31–51). Gaudeamus.
- Lee, K.-H. & Shin, D. (2010). Consumers' responses to CSR activities: The linkage between increased awareness and purchase intention. *Public Relations Review*, 36(2), 193–195. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2009.10.014>
- Leino, H. (2007). Yleinen ongelma, yksi tapaus. Teoksessa: Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.). *Tapaustutkimuksen taito* (s. 214–227). Gaudeamus.
- Liikanen, E. (2002, November 28). Euroopan komission jäsen vastuualueenaan yritystoiminta ja tietoyhteiskunta: "Kestävän kehityksen kolme pilaria". European Commission. Noudettu 12.7.2021 osoitteesta https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/fr/SPEECH_02_597

Malmsten, A. (2007). Rajaaminen. Teoksessa: Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.). *Tapaustutkimuksen taito* (s. 57–73). Gaudeamus.

Marimekko. (n.d.). *Me yrityksenä*. Noudettu 11.10.2021 osoitteesta <https://company.marimekko.com/fi/>

MTV. (2021, 5. toukokuuta). *Viiden jälkeen: Veikkauksen toimitusjohtaja Olli Sarekoski: "Vuosikymmenen lopussa noin 80 prosenttia pelaamisesta tapahtuu netissä"* [Video]. MTV.fi. Noudettu 8.9.2021 osoitteesta <https://www.mtv.fi/sarja/viiden-jalkeen-33001061000/veikkauksen-toimitusjohtaja-olli-sarekoski-vuosikymmenen-lopussa-noin-80-prosenttia-pelaamisesta-tapahtuu-netissa-1422770>

Norman, W., & MacDonald, C. (2004). Getting to the bottom of "Triple Bottom Line." *Business Ethics Quarterly*, 14(2), 243–262. <https://doi.org/10.5840/beq200414211>

Pedak, M. (2018). *Kompleksinen yhteisökriisi : Sisäinen kriisiviestintä kuntaorganisaation resilienssitekijänä Jokelan ja Kauhajoen koulusurmissa* [väitöskirja, Helsingin yliopisto]. Helda. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-51-3294-9>

Piekkari, R. & Welch, C. (2020). Oodi yksittäistapaustutkimukselle ja vertailun moninaiset mahdollisuudet). Teoksessa: Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (luku 6., Oodi yksittäistapaustutkimukselle ja vertailun moninaiset mahdollisuudet). Gaudeamus.

- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy & Society. The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.
- Pukka, L. (2021, 6. huhtikuuta). *Mika Ihamuotila kommentoi uiguuritietojen poistoa Marimekon verkkosivuilta: "Joskus joudutaan seuraamaan varovaisuusperiaatetta"*. Yle.fi. Noudettu 1.9.2021 osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-11872151>
- Purvis, B., Mao, Y., & Robinson, D. (2018). Three pillars of sustainability: In search of conceptual origins. *Sustainability Science*, 14(3), 681–695. <https://doi.org/10.1007/s11625-018-0627-5>
- Puusa, A. (2020). Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa: Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (luku 4., Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin). Gaudeamus.
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). Laadullisen tutkimuksen olemus. Teoksessa: Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (luku 2., Laadullisen tutkimuksen olemus). Gaudeamus.
- Pöntinen, P. (2021, 25. maaliskuuta). *Kiina vastasi lännen määräämiin uiguuripakotteisiin: Ruotsalainen H&M-ketju katosi Kiinan suurimmilta verkkokauppasivustoilta*. Yle.fi. Noudettu 20.9.2021 osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-11854688>
- Rimpiläinen, T. (2020, 26. lokakuuta). *Paljastaako pilkutus jotakin Vastaamon kiristäjästä? Miksi hän ei osaa teititellä suomeksi? Tämä tiedetään valtavasta*

- kiristysvyyhdistä*. Yle.fi. Noudettu 1.9.2021 osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-11613667?origin=rss>
- Robinson, S. & Eilert, M. (2018). The role of message specificity in corporate social responsibility communication. *Journal of Business Research*, 90, 260–268. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.05.028>
- Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S & Paavilainen, E. (2013). *Tutkimuksen voimasanat*. Sanoma Pro.
- Saksi, J. (2020, 2. marraskuuta). *Kriisi osoittaa, onko omistajan vastuullisuus rikki*. Kauppalehti. Noudettu 1.9.2021 osoitteesta <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/kriisi-osoittaa-onko-omistajan-vastuullisuus-rikki/f0dd6b12-5fd4-4218-b01b-62054dd0147c>
- Salmi, S. (2020, 18. huhtikuuta). *Suljetut peliautomaatit ovat helpotus monelle ongelmapelaajalle – verkossa pelaaminen on kuitenkin kasvussa, jopa nettipokeri saattaa tehdä uuden nousun*. Yle.fi. Noudettu 2.9.2021 osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-11312180>
- Sannikka, M. (2020, 8. syyskuuta). *Marja Sannikka: Veikkaus ottaa köyhiltä ja antaa rikkaille*. Yle.fi. Noudettu 2.9.2021 osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-11533276>
- Seele, P., & Lock, I. (2014). Instrumental and/or deliberative? A typology of CSR communication tools. *Journal of Business Ethics*, 131(2), 401–414. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2282-9>
- Shrivastava, P. (1995). The role of corporations in achieving ecological sustainability. *Academy of Management Review*, 20(4), 936–960. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9512280026>

Spinnova. (n.d.). *Sustainability*. Noudettu 12.7.2021 osoitteesta <https://spinnova.com/sustainability/>

STT. (2021, 15. huhtikuuta). *Lidl poistaa pelikoneet kaupoistaan – päätös tuli Veikkaukselle yllätyksenä*. Yle.fi. Noudettu 2.9.2021 osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-11884897>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (uudistettu laitos). Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuominen, P. (2013). *Virtuaalimaine*. Talentum.

Ulmer, R. R., Seeger, M. W., & Sellnow, T. L. (2007). Post-crisis communication and renewal: Expanding the parameters of post-crisis discourse. *Public Relations Review*, 33(2), 130–134. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2006.11.015>

Ulmer, R. R., Sellnow, T. L., & Seeger, M. W. (2011). *Effective crisis communication: Moving from crisis to opportunity* (2. painos). Sage Publications.

Vastaamo. (2021). *Ajankohtaista: Vastaamon tiedotteet ja uutiset*. Noudettu 6.9.2021 osoitteesta <https://vastaamo.fi>

Veikkaus. (2021, 17. helmikuuta). *KKV:n loppuraportti kiittelee Veikkauksen vastuullisuustoimenpiteitä*. Veikkaus.fi. Noudettu 7.9.2021 osoitteesta https://www.veikkaus.fi/fi/yritys?articleType=bulletin#!/article/tiedotteet/yritys/2021/02_helmikuu/17_kkv

Veikkaus. (n.d.). *Yritystietoa – Mikä Veikkaus on*. Noudettu 12.10.2021 osoitteesta <https://www.veikkaus.fi/fi/yritys#!/yritystietoa/mika-veikkaus-on>

Walter, B. L. (2014). Corporate social responsibility communication: Towards a phase model of strategic planning. *Communicating Corporate Social Responsibility: Perspectives and Practice*, 59–79. [https://doi.org/10.1108/s2043-9059\(2014\)0000006022](https://doi.org/10.1108/s2043-9059(2014)0000006022)

Yhdistyneet kansakunnat. (n.d.). *Take action for the sustainable development goals*. United Nations sustainable development. Noudettu 12.7.2021 osoitteesta <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>

Yle Areena. (2021, 6. huhtikuuta). *Puoli Seitsemän: Mikä Ihamuotila* [Video]. Noudettu 6.9.2021 osoitteesta <https://areena.yle.fi/1-50688724>